OLOF HOLM

KOOPERATION I OFÄRD OCH VÄLFÄRD

Studier rörande svensk konsumentkooperation som part på marknaden i historiskt och pedagogiskt perspektiv

STOCKHOLMS UNIVERSITET
1984

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

OLOF HOLM

Kooperation i ofärd och välfärd

Studier rörande svensk konsumentkooperation
som part på marknaden i historiskt och
pedagogiskt perspektiv

Akademisk avhandling
för filosofie doktorsexamen
Pedagogiska institutionen
Stockholms universitet
S-106 91 Stockholm

© 1984, Olof Holm
ISBN 91-7146-424-7
Omslagslayout: Göran Gunnfors
Edsbruk: Holms Gårds tryckeri, 1984

Till Annika

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41552727_0004

”Uppenbarligen måste det Kooperativa förbundet gripa in och göra kooperatören till affärsman och affärsmannen till kooperatör.”
(Ur motion till Kooperativa förbundets kongress 1908).

Innehåll

FÖRORD
KAPITEL 1. INLEDNING 7
1.1. Forskning om kooperation 7
1.2. Perspektiv och utgångspunkter 10

KAPITEL 2. KONSUMENTKOOPERATIV AFFÄRS- OCH MARKNADSUTVECKLING 17
2.1. Den sociala och ekonomiska bakgrunden 17
2.2. Konsumentkooperationens marknadsutveckling - en översikt 22
2.3. Konsumentkooperationen och kapitalfrågan 30
2.4. Konsumentkooperativa mål 40
2.4.1. Handlingsprogram och stadgar 40
2.4.2. Det kooperativa effektivitetsbegreppet 44
2.4.3. Sammanfattning 47
2.5. Om konkurrensmedel 48
2.5.1. Priser och prispolitik 49
2.5.2. Sortiment och produktpolitik 55
2.5.3. Service 58
2.5.4. Företagets verksamhetsidé 60
2.6. Konsumentstudier 1969 och 1982 61
2.7. Organisationsfrågan 65
2.7.1. Konsum Sverige-frågan 72
2.7.2. Förstudien 77
2.7.3. Organisationskommittén 86
2.7.4. Marknadsorganisationen 87
2.7.5. Sammanfattning 88
2.7.6. Efterskrift i organisationsfrågan 91

KAPITEL 3. OM DET KONSUMENTKOOPERATIVA IDÉARVET 96
3.1. Kort om kooperativ teori och ideologi 96
3.2. Synsätt och ståndpunkter i kooperativ idédiskussion 100
3.2.1. Abraham Rundbäck 100
3.2.2. E.H. Thörnberg 100
3.2.3. Anders Örne 101

3.2.4. Eli F. Heckscher 105
3.2.5. Hans Müller 106
3.2.6. Leonard S. Woolf 108
3.2.7. Karl Petander 110
3.2.8. Ett urval debattinlägg 113
3.2.9. Beslut i kooperation 118
3.2.10. Kooperationsutredningen 121
3.3. Aspekter på idéarvets innebörd 124

KAPITEL 4. DEN KOOPERATIVA UTBILDNINGSFRÅGAN 128
4.1. Framväxten 128
4.2. Vår gård 142
4.2.1. Assistentutbildningen 148
4.2.2. Assistentutbildningen avvecklas 153
4.3. Om pedagogik - Vår gårds och Harald Elldins 155
4.4. Kooperativ marknadsutbildning tar form 164
4.4.1. MF-kurserna 167

KAPITEL 5. PERSPEKTIV PÅ CENTRALA PROBLEM 173
5.1. En återblick 173
5.1.1. Om affärsutvecklingen 175
5.1.2. Om idéarvet 178
5.1.3. Om utbildningen 183
5.2. Pedagogiska perspektiv och frågan om den kooperativa kompetensen 186
5.3. Från ofärd till välfärd - en epilog 198

SUMMARY 201

NOTER 214

REFERENSLITTERATUR OCH ANDRA KÄLLOR 250

BILAGOR 256

Förord

I mitt arbete med denna avhandling har jag beretts möjlighet att utan inskränkning ta del av källmaterial i KFs bibliotek och arkiv. Utan denna öppenhet från Kooperativa förbundets sida hade genomförandet av detta arbete inte varit möjligt.

Avhandlingen har tillkommit inom Pedagogiska Institutionen vid Stockholms Universitet. Min handledare har varit Professor Åke W. Edfeldt. Hans kunskaper, erfarenheter, integritet och stora personliga engagemang i mitt arbete har varit av största betydelse.

Många är de kooperatörer som under arbetets gång ombetts skildra väsentliga skeenden och händelser. Genomgående har jag mött stor vilja att förmedla erfarenheter och vetande. Jag vill särskilt nämna direktörerna Harry Hjalmarson, Karl-Erik Persson, Kurt Lindfors, Sven E. Johansson, Vår gårds tidigare rektorer Gunnar Dahlander och Lennart Hjalmarson, chefredaktör Lars Eronn, sektionscheferna vid KF Lars Arvidsson och Gustav Persson, civilekonom Anita Persson, KF samt civilekonom Anders Tener, KF.

Genom direktörerna Eric Forsberg och Roland Svensson, KF, samt Lars Berg, Annonsbyrån Svea AB, har jag beviljats värdefullt ekonomiskt stöd. De har dessutom delgivit mig viktiga synpunkter. Lars Berg har under flera år tillfört mig kunskaper och perspektiv av ovärderlig nytta för arbetet. Avdelningschef Eric Melin, Annonsbyrån Svea AB, har vid åtskilliga samtal delgivit mig många års praktisk erfarenhet. Han har också till mitt förfogande ställt värdefullt källmaterial. Redaktör Lars Holmgren, Annonsbyrån Svea AB, mångårig vän och kollega, har tillfört mig många genomtänkta syn- och ståndpunkter. Hans vänskap har genom åren varit ett värdefullt stöd. Pol. mag. Ernst Björse har kritiskt och kunnigt granskat källmaterial.

Skilda avsnitt har jag, inom och utom institutionen, haft möjlighet att diskutera. Professor Rolf Adamson har läst avsnitt som berör hans disciplin. Hans djupa kunskap har varit av stort värde.

Viktiga synpunkter och påpekanden har delgivits mig vid de samtal jag haft med Professor Gunnar Heckscher.

Professor Gunnar Boalt, min förste akademiske lärare, har lämnat mig värdefulla råd.

Ekonomie dr Sören Bergström har varit en stimulerande samtalspartner och inspirerat till nya infallsvinklar.

Docenterna Per-Johan Ödman och Arvid Löfberg har läst hela manuskriptet. Deras engagerade och konstruktiva kritik har varit av stort värde.

Docent Torbjörn Stockfelt, som redan under 1950-talet kom i kontakt med frågor som behandlas i mitt arbete, har lämnat värdefulla upplysningar.

Genom Sven-Åke Böök har jag av Kooperativa Institutet erhållit generöst utgivningsstöd.

Min kollega från doktorandseminarium i pedagogik, Kay Olofsson, har översatt avhandlingens sammanfattning till sitt ursprungliga modersmål, engelska. I mina försök att fortlöpande hålla ordning och reda på skrivna och omskrivna manuskriptsidor har Kerstin Edfeldt varit till stor hjälp.

Ett särskilt tack för kunnig hjälp vill jag framföra till Margareta Wangius och Åsa Arbin, KFs fackbibliotek.

Jag känner stor tacksamhet för det stöd jag fått från anförvanter, nära vänner och arbetskamrater.

KAPITEL 1 Inledning

1.1. Forskning om kooperation

Den akademiska forskningen[1] om kooperation är ännu förhållandevis begränsad. Vid en jämförelse med situationen i andra länder är det tydligt att kooperationsforskningen i Sverige inte prioriterats av vare sig universitet och högskolor eller anslagsbeviljande organ. Förhållandet kan synas förvånande mot bakgrund av att kooperativ verksamhet i Sverige är omfattande och väl utvecklad.

I flertalet länder där kooperativ verksamhet bedrivs finns också forskning och undervisning om kooperation i organiserad form, knuten till universiteten eller till institutioner med kooperativ inriktning. Etablerad kooperationsforskning finns i Västtyskland, vid åtta universitet, i Frankrike bl a via IFC (institutet för forskning om kooperation), i Österrike, Belgien, Storbritannien och Italien. Finland har sedan omkring tjugo år en särskild professur i kooperation. Norge har en växande kooperationsforskning liksom Danmark, där en mindre institution inrättats för kooperationsforskning. Också i de östeuropeiska länderna existerar organiserad kooperationsforskning. Vid universiteten i Warszawa, Moskva, Prag och Budapest finns forskningsråd eller större institutioner för kooperationsforskning.

I en artikel i Kooperatören 1922 skildrar professorn i internationell kooperation vid handelshögskolan i Berlin, V Totomianz, tidiga ansträngningar att utveckla forskning och undervisning om kooperation. Ryssland var, enligt Totomianz, det första land som startade sådan undervisning men även i England utvecklades tidigt ansatser, bl a att utveckla en kooperationshögskola i Manchester. Vid denna tid vägrade en majoritet av konsumtionsföreningarna att delta i finansieringen, varför skolans rektor sökte att på privat väg samla in medel bland intresserade föreningar.

Också i Italien, Tyskland, Danmark och Tjeckoslovakien togs tidigt initiativ till kooperationsskolor och -kurser, av vilka många emellertid tycks ha blivit kortlivade. Kooperationsundervisning kom till stånd i skilda länder, inte enbart som följd av kooperativa initiativ, utan också genom statligt stöd. Också i detta avseende var Ryssland ett föregångsland. Vid tiden för första världskriget undervisades det, enligt

Totomianz, i kooperation vid flera ryska läroanstalter. Efter hand utvecklades också i Tyskland och Frankrike forskning och undervisning om kooperation vid ett stort antal högskolor.

Utanför Europa finns flera betydande forsknings- och undervisningsinstitutioner, t ex i USA (universitetet i Wisconsin), Kanada (Sherbrooke), men också i Israel och Japan.

Den svenska kooperationsforskningen har emellertid varit och fram till slutet av 1970-talet förblivit begränsad. Ändå är varken frågan om kooperationen i forskningen eller frågan om en professur i kooperation nya. Anders Örne[2] skrev om dessa ting i Kooperatören redan 1915 (årgång 2, häfte 8, augusti). Det bristande intresset från forskarhåll påtalades. Örne hänvisar till förhållandena i Tyskland, där man sedan länge ägnat kooperationen vetenskapligt intresse. Örne hänvisar också till situationen i Frankrike där också intresset för kooperation som forskningsområde uppstod tidigt. Främst i detta avseende stod professorn i nationalekonomi, Charles Gide.

De arbeten som likväl utförts har främst varit historiskt, ekonomiskhistoriskt eller statsvetenskapligt inriktade och tillkomna som följd av enskilda forskares personliga intresseinriktning. Huvudsakligen har ansatserna varit av empirisk/deskriptiv karaktär.

Svensk kooperationsforskning har ingen etablerad ställning inom universitet och högskolor. Kooperation i Sverige har varit och är ännu en relativt outforskad del av samhället. I särskild utsträckning gäller detta konsumentkooperationen. Ett litet fåtal doktorsavhandlingar i landet behandlar konsumentkooperationen. Lantbrukskooperationen, däremot, har, genom bl a existensen av nuvarande lantbruksuniversitet i Ultuna, sedan 1930-talet en kooperativ forsknings- och undervisningstradition. Förklaringar till detta förhållande kan sökas i olika riktningar.

Kooperativa organisationer har under lång tid, och särskilt under tidigare skeden, huvudsakligen varit hänvisade till sig själva beträffande kunskapsutveckling av kooperativ verksamhet. Detta har också gällt utbildning och undervisning. Kooperativt forskningsarbete har skett inom organisationerna av bl a anställda, men också av akademiker med nära anknytning till kooperationen. I någon mån har universitets- och högskoleanknutna forskare anlitats.

De kooperativa organisationerna kan sägas ha visat en tämligen passiv hållning till den akademiska forskningen om kooperation. Denna inställning har sin grund i ett antal faktorer. Kooperationen har varit hänvisad till sig själv också i fråga om rekrytering och utbildning av

anställda och förtroendevalda. Särskilt tydligt är detta beträffande personer på ledande poster. Förhållandet kan antas ha medfört en viss skepsis gentemot universitet och akademiker, som traditionellt rekryterats från andra samhällsskikt än den typiske kooperatören. Andelen akademiskt utbildade personer bland anställda och förtroendevalda är ännu förhållandevis låg.

Förhållandet att kooperativa verksamheter uppfattas som påtagligt praktiska kan också ha bidragit till uppfattningen att akademisk forskning inte bedömts kunna tillgodose kooperativa behov samtidigt som kooperation av forskare bedömts sakna vetenskapligt intresse.

Kooperationen utgör vidare, genom sin bredd och komplexitet, ett forskningsområde för ett stort antal samhällsvetenskaper. Härigenom kan den ha bedömts passa mindre bra in i den uppspaltning som lätt blir följden av den traditionella akademiska forskningens disciplingränser.

En ytterligare förklaring till förhållandet är, enligt Jerker Nilsson[3] språkbarriärer, vilka synes vara något av ett generellt problem inom kooperationsforskningen. Endast undantagsvis skriver kooperationsforskare på ett främmande språk, samtidigt som få artiklar och böcker översätts. Kunskapsutvecklingen sker parallellt inom de tre stora språkområdena. Nilsson ser också en annan möjlig förklaring till det ringa inflytandet från bl a tyskspråkig kooperationsforskning: dess inriktning på förhållanden med giltighet endast inom språkområdet och därmed av begränsat värde för nordiska betraktare.

Också statens intresse kan sägas ha varit ringa, i vart fall fram till 1970-talet. Vid början av decenniet förmärktes dock ett begynnande engagemang, då riksdagen gjorde uttalanden med innebörd att forskning och utbildning om kooperation borde utökas och ges resurser. Vid mitten av 1970-talet beslutades om bl a en professur i konsumentforskning, vari också skulle ingå behandling av konsumentkooperativ verksamhet. Den statliga kooperationsutredningen betecknar det emellertid som "...tvivelaktigt om detta fått någon märkbar effekt i denna riktning." (SOU 1981:60, s. 410).

Frågan om en professur i kooperation är som visats ovan inte ny. Den togs ånyo upp i en motion i riksdagen 1978 (1978/79:730). Motionärerna föreslog bl a en professur med kooperativ inriktning. Remissbehandlingen visade att flera instanser, centrala och lokala högskolemyndigheter, var negativa till förslaget, samtidigt som behovet av ökad kooperationsforskning betonades. I utbildningsutskottets sammanfattning av synpunkterna framhålls bl a att forskning om kooperation utvecklats sakta, att resurser av någon omfattning inte avdelats, att

kunskaperna om kooperation är bristfälliga och att därför ökad forskning är angelägen. En systematisk uppbyggnad av kooperationsforskning borde därför enligt utskottet ske liksom att resurser borde avsättas för ändamålet.

Utskottet och flertalet remissinstanser delade uppfattningen att en kooperativ professur inte bör inrättas. Man pekade på att kooperation är ett område som kan studeras från flera perspektiv och således hör hemma inom flera ämnesområden. Man menade att bindningen till en enda professur kan medföra att forskningen koncentreras till ett enda ämnesområde. En professur borde, menade utskottet, aktualiseras först på längre sikt. Riksdagen antog uttalandet.

Kooperationsutredningen har behandlat forsknings- och utbildningsfrågorna och föreslagit åtgärder för att öka kooperationsforskning och -utbildning inom universitet och högskolor. Man har därvid särskilt framhållit det ansvar, som bör åvila forskningsrådnämndens delegation för folkrörelseforskning. (SOU 1981:60, s. 412 f.).

Förutom de kooperativa biblioteken, där särskilt KFs fackbibliotek med över 80 000 volymer bör framhållas som ett av de främsta i världen beträffande litteratur i kooperation, har de kooperativa organisationerna sökt främja forskningsutvecklingen. 1975 bildades Kooperativa institutet, vars uppgift bl a är att främja forskning om kooperation. Genom institutets samordnande och utvecklande uppgift har det förvärvat en betydelsefull kunskap och överblick över området.

1981 bildades Föreningen för kooperativa studier, avsedd för forskare och andra forskningsintresserade från hela landet. Föreningen avses verka genom seminarier, symposier, kurser och skriftutgivning.

Ett liknande initiativ togs från universitetshåll i och med bildandet av Stockholms Universitets Forum för Kooperationsforskning, SUFKO, vars första årsmöte genomfördes i april 1983. Detta forum har till uppgift att stimulera erfarenhetsutbyte, tvärvetenskaplighet, kooperativ debatt samt att söka påverka grund- och forskarutbildningen till ökad uppmärksamhet på kooperativa verksamheter.

Kooperativa institutet har i en skrift, "Kooperativ forskning och utveckling", utgiven 1981, gjort en sammanställning av aktuell kooperationsforskning 1979/80.

1.2. Perspektiv och utgångspunkter

Föreliggande arbete behandlar konsumentkooperationen i Sverige med utgångspunkt från dess främsta uppgift, nämligen att, i syfte att främja sina medlemmars hushållning, bedriva affärsverksamhet.

Studien avgränsas till att gälla konsumentföreningarna jämte den detaljhandelsriktade verksamheten inom centralorganisationen KF.

Konsumentkooperationen är, som helhet betraktad, ett av landets största affärsföretag. Den är samtidigt en organisation med uppgift att företräda sina medlemmar och tillvarata dessas intressen. Olof Ruin (1960) har skrivit: "I sin mångfacetterade verksamhet erbjuder KF och konsumtionsföreningarna ett forskningsfält för de flesta av våra samhällsvetenskaper."[4] Detta förhållande gäller i särskilt hög grad då studiet av konsumentkooperationen, så som i detta arbete, fokuseras till dess roll som part på marknaden. Så kunde specialstuderas t ex prispolitik, produktutveckling och sortimentsfilosofi, kooperativ företagskultur, kapitalproblem, demokratifrågor m m. Det är emellertid inte dessa ting som står i centrum för detta arbete. Syftet är i stället att skildra och belysa tre centrala, med varandra nära förbundna skeenden:

- affärsutvecklingen och därmed sammanhängande organisatoriska förhållanden,
- utvecklingen av teoretiska och ideologiska grundvalar, idéarvet samt
- den för dessa båda faktorer och för helteten grundläggande frågan om utveckling av erforderlig förmåga, kompetensutveckling.

Det historiska tillbakablickandet, särskilt rörande det pedagogiska perspektivet, är för detta arbete väsentligt.

Pedagogiken som vetenskaplig disciplin[5] inriktar sig på olika aspekter av vad Wilhelm Sjöstrand (1968) kallar edukationsprocessen och som utgörs av den ständiga påverkan som fortgår i varje samhälle, i varje kultur, i syfte att genom inlärning forma människor i olika avseenden. Edukationsprocessen i denna bemärkelse förekom, enligt Sjöstrand, redan i den egyptiska kulturen under flera dynastier från omkring år 3500 f Kr.

Med utgångspunkt i filosofi och historia har pedagogiken efterhand förgrenats i skilda riktningar. Pedagogisk filosofi och den historiska och komparativa pedagogiken är bärare av denna ursprungliga, humanistiska orientering. Den psykologiska pedagogiken utvecklades som en följd av det starka inflytandet från naturvetenskaperna under 1800-talets senare del och kom under mellankrigstiden att närma sig dessas synsätt och metoder. I forskningen på didaktikens område möts dessa båda riktningar.

Historiskt sett är det främst skolans uppfostran och utbildning som utgjort huvudintresset för den pedagogiska vetenskapen. Traditionellt har ämnet ägnat stor uppmärksamhet åt sådant som har att göra med förmedling av kunskaper, påverkan av attityder och beteenden. Detta utgör

pedagogikens materia. Metod-, förutsättnings- och konsekvensstudier har avsett förändringar som sådana. Efter hand, och särskilt från och med det sena 1960-talet, har ämnet och forskningen vidgats till att omfatta en rad företeelser och förhållanden i samhället. Härigenom har gränserna till andra discipliner kommit att framstå som allt mindre tydliga, ett förhållande som kan avläsas även inom flera discipliner.

Grunden och utgångspunkten för det pedagogiska perspektivet i föreliggande arbete är det obestridliga faktum att konsumentkooperationen som affärs- och medlemsorganisation, för sin överlevnad och utveckling är nödsakad att fortlöpande utveckla förmåga/kompetens i två hänseenden, båda specifika och ömsesidigt beroende: *förmåga till affärsutveckling* och, vilket är nära förbundet härmed, *förmåga att omfatta, utveckla och dra nytta av idéarvet*. Själva *utvecklandet av den nödvändiga kompetensen*, pedagogikens klassiska och tidlösa kärnproblem, blir därmed i sig en fråga av fundamental betydelse. Den frågan blir ett av fundamenten.

De mer eller mindre ständigt närvarande tre dimensionerna, det förflutna, nuet och det framtida, står i bestämda förhållanden till varandra så att förståelsen av det närvarande, nuet, förutsätter kunskap om och förståelse av det förflutna. Men också omvänt, förståelse av det förflutna förutsätter förståelse av nuet. I denna mening råder ett dialektiskt växelspel mellan det förflutna och nuet. På motsvarande sätt förhåller det sig mellan nuet och det framtida. Lika lite som det på sjökortet är möjligt att lägga ut en kurs mot en destination utan kunskap om sin position, lika lite kan ett meningsfullt handlande inriktat på det framtida åstadkommas utan kunskap om och förståelse av det närvarande. Svaret på frågan varför det historiska är enkelt. Konsumentkooperationens i Sverige ställning och situation kan inte förstås utan kunskap om förhållanden och omständigheter men också ställningstaganden, vägval och handlingar som fört den dit. Utan kunskap och insikt om det förflutna är och förblir det närvarande obegripligt. Och vilken beredskap inför det framtida, det avgörande för handlandet idag, kan uppstå ur ett sådant nu? Därför det historiska.

I ett samhälle, präglat av varubrist, har konsumentkooperationen uppstått och utvecklats som en reaktion på de mångas ofärd. Den utvecklades också som en demokratisk organisation med strävan efter styrka och enhet. Efter hand vann konsumentkooperationen ställning som folkrörelse.

Konsumentkooperationens väsentliga betydelse kan sägas ligga däri att den, med utgångspunkt från människors behov samt med en organisa-

torisk form och ägandeförhållanden, som eliminerat enskilt vinstintresse, förmått hävda sig inom ramen för marknadsekonomin på ett sådant sätt att effekterna härav väsentligen förstärkt stora befolkningsgruppers hushållsekonomi och därmed också dessas allmänna välfärd. Konsumentkooperationen kan i denna mening sägas ha lämnat ett icke oväsentligt bidrag till hela samhällets utveckling från ofärd till välfärd.

Med början i efterkrigstiden förändrades i vårt samhälle successivt de ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningarna. 1950-talet innebar konsumtionssamhällets begynnelse. Med denna förändring följde krav på ändrade konkurrensbeteenden från företagens sida. Massproduktion förutsatte masskonsumtion, som i sin tur förutsatte massdistribution.

Konsumentkooperationen anpassade sig och tog t o m ledningen med avseende på teknisk och administrativ utveckling inom svensk detaljhandel.[6] Positionerna på marknaden flyttades ständigt framåt. Kooperationen engagerade sig på allt fler områden av konsumtionen.

Med stigande välstånd minskade andelen nödvändighetsvaror. Härigenom kom också innebörden av en av de konsumentkooperativa utgångspunkterna, *människors behov*, att undergå förskjutningar.

Från och med 1970-talet förändrades situationen för konsumentkooperationen. Marknadsandelstillväxten avtog, förbyttes i stagnation och tillbakagång. Detta var något nytt. Förändringen visade sig vara mer än tillfällig. Den negativa utvecklingen i detta avseende har varit obruten in på 1980-talet.

Konsumentkooperationen verkar inom det s k marknadssystemet, vilket kan karaktäriseras som ett system av inom samhället "fristående och åtminstone delvis konkurrerande maktgrupper...", vars inbördes förhållande präglas av "samspelet mellan efterfrågan, utbud och priser på varor, tjänster, kapital, arbetskraft och information på någorlunda fria marknader."[7]

Det synliga mötet mellan ett företag och dess marknad sker genom företagets utbud på marknaden av varor och tjänster, dess priser och dess service. Det är genom sådana konkurrenselement och deras användning, strategiskt, taktiskt och operativt, som företaget kan bedömas av marknaden. Samordningen av konkurrensmedlen antas ske genom tillämpning av ett bakomliggande och överordnat system av tankar och föreställningar om motiven till och ändamålet med företaget och dess verksamhet, den s k affärs- eller verksamhetsidén — i sig ett konkurrensmedel.

Förutsättningen för att den sammantagna uppsättningen egenskaper skall kunna utnyttjas på ett framgångsrikt sätt är emellertid tillgång

tillgång till kompetens. Utvecklandet av den från tid till annan erfordliga kompetensen inom ett företag eller en organisation framträder därmed som en faktor av avgörande betydelse för företags/organisationens överlevnad och utveckling.

Avsikten med föreliggande arbete är således att genom studier av konsumentkooperativ affärsutveckling, det kooperativa idéarvet och rörelsens företagsinterna utbildning, belysa förutsättningar och villkor under skiftande betingelser, för uppkomst och vidmakthållande av nödvändig kompetens.

Avhandlingen har, inklusive inledningen, indelats i fem kapitel. I kapitel 2 behandlas konsumentkooperationens affärsmässiga utveckling och ställning ur skilda aspekter. Inledningsvis skildras den sociala och ekonomiska bakgrunden till konsumentskooperationens uppkomst. Därefter ges en översikt av den marknadsmässiga utvecklingen. I ett följande avsnitt belyses kortfattat kapital- och finansieringsfrågor. De konsumentkooperativa målfrågorna behandlas i ett särskilt avsnitt liksom den konsumentkooperativa synen på effektivitet. I ett ytterligare avsnitt behandlas konkurrensförutsättningar med avseende på användningen av gängse konkurrensmedel.

Vid två tidpunkter, 1969 och 1982, har genomförts mätningar av konsumentattityder till konsumentkooperationen. Resultaten härav redovisas. I kapitlet ingår vidare en relativt utförlig belysning av de organisatoriska förhållandena, vari innefattas den långa och tidvis dramatiska fusionsutvecklingen. Detta förlopp kan sägas kuliminera med den s k Konsum Sverigefrågan. Detta skeende och dess följder har haft utomordentlig betydelse för den konsumentkooperativa utvecklingen.

Kapitlet belyser sålunda ett av den konsumentkooperativa rörelsens fundament, förmågan till konkurrenskraft på affärsmässiga grunder. Framställningen baseras till viss del på tidigare ej publicerat material och ger kunskap om det faktiska skeendet samt förutsättningar för fördjupad insikt om det kooperativa företagandets särart och villkor, dess svårigheter och möjligheter att möta och bemästra förändringar i omvärlden.

Kapitel 3 söker åskådliggöra framväxt och utveckling av kooperativ teori och ideologi. I gängse företagsekonomisk litteratur är det brukligt att utöver de vanligaste konkurrensmedlen också som sådant ange den s k affärs- eller verksamhetsidén. För konsumentkooperationens vidkommande är detta begrepp emellertid otillräckligt. Rörelsens bakgrund, uppbyggnad och utveckling gör det befogat att snarare använda termen idéarv, en term som här ges betydande räckvidd, då den innefattar ett

socialhistoriskt utvecklingsförlopp, teoribildning och dito utveckling, uppkomsten och traderingen av värderingssystem och förhållningssätt samt en för kooperationen specifik demokratisk tradition. Idéarvet utgör i denna bemärkelse ett andra fundament. I kapitlet belyses en teoretisk och ideologisk utveckling såsom den framgår av bidrag från teoretiskt orienterade författare från skilda tidpunkter. I ett särskilt avsnitt vidareutvecklas och diskuteras innebörden av detta idéarv.

Studiet av detta komplex tillför arbetet en dimension som ger en fördjupad förståelse av ett företagande, som inte kan förstås och bedömas enbart utifrån en företagsekonomisk referensram och begreppsapparat.

Kapitel 4 behandlar den företagsinterna utbildningen, dess framväxt, utveckling och förtlöpande anpassning till förändrade förutsättningar. I enlighet med avhandlingens inriktning har tonvikten lagts vid sådana utbildningsförhållanden som haft, och har, särskild betydelse för konsumentkooperationens uppträdande på marknaden. Härigenom har eftersträvats en belysning av såväl pedagogiska som organisatoriska problem, som av dessas konsekvenser. Frågor av detta slag har knappast alls berörts i tidigare kooperationsforskning.

Kapitel 5 är av översiktlig och delvis tillbakablickande karaktär. Inledningsvis behandlas, i stora drag, den konsumentkooperativa rörelsens framväxt och utveckling i samhället. I därpå följande avsnitt, likaledes översiktliga, sammanfattas utvecklingsförloppen avseende affärsutveckling, idéarv och utbildning.

Det pedagogiska perspektivet, i avhandlingen fokuserat till den centrala frågan om kompetensutveckling, utvecklas vidare och tar upp frågan om ledarutveckling. Det avsnittet fullföljs med en analys av sambanden och interaktionen mellan affärsutveckling, idéarv och utbildning. Kapitlet avslutas med en kort epilog.

I vårt samhällssystem pågår ständigt en storskaligt och systematiskt bedriven edukationsprocess, ett påverkansarbete av människor i deras roller som konsumenter, förbrukare. Marknadsföring i vid bemärkelse, varav marknadskommunikation utgör ett element, är en verksamhet som till sin omfattning, uttryckt som insats av ekonomiska, tekniska och personella resurser, mängden berörda och förbrukad tid, inte bara är en omfattande del av samhällskulturen, den har i betydande omfattning skapat och utformat denna kultur.

Mot den bakgrunden kan det te sig egendomligt att den akademiska pedagogiken i endast obetydlig utsträckning ägnat sig åt vad som möjligen kunde ges beteckningen marknadspedagogik. Därmed kunde, på ett övergripande plan, förstås systematisk påverkan av människor i deras

egenskap av förbrukare av varor och tjänster, men också i en mer utvidgad bemärkelse – och för att undvika en direkt kollission med företagsekonomin – den fortlöpande påverkansprocess, som existerar i ett samhälle baserat på marknadshushållning eller, om man så vill, i en kommersiell kultursfär.[8] Uppgiften för en sålunda marknadspedagogiskt inriktad forskning vore därvid att undersöka betingelser för och konsekvenser av den kommersiella kulturens edukationsprocess.

Föreliggande arbete kan blott sägas tangera denna problematik. Självfallet har det under arbetet med avhandlingen tett sig naturligt att reflektera över denna samhälleliga påverkansprocess, vari konsumentkooperationen genom sin storlek utgör en icke obetydlig faktor.

Det är likväl en förhoppning att detta arbete kan komma att stimulera till, egna och andras systematiska studier av denna omfattande och viktiga del av samhällelig påverkan och därmed, t ex inom ramen för SUFKOs verksamhet, bidra till utvecklingen av en pedagogisk specialforskning i sådan riktning.

KAPITEL 2 Konsumentkooperativ affärs- och marknadsutveckling

2.1. Den sociala och ekonomiska bakgrunden

Kooperationens uppkomst måste ses mot bakgrund av industrialismens framväxt i Europa. Det finns i detta sammanhang skäl att något uppehålla sig vid några av huvuddragen i denna ur ekonomisk historisk synvinkel enastående förvandling av 1800-talets Europa.

Den ekonomiska utvecklingen i Sverige var sen, jämförd med flertalet andra europeiska staters. Därför kom internationalismens genombrott, som utgör en av industrialismens viktiga förändringstendenser, att få en förhållandevis större betydelse för Sverige.

Under 1800-talets första hälft var jordbruket den helt dominerande näringen i Sverige. År 1827 förordnades om laga skifte, vilket kom att skapa en ny struktur på landsbygden med nyodling och experiment samt utveckling av nya brukningsmetoder. Förändringarna innebar ökad produktivitet och livsmedelsproduktion, vilket i sin tur, tillsammans med frånvaron av krig och större sjukdomar, medförde en kraftig befolkningsökning. Från att under 1700-talets senare hälft ha uppgått till 5,5 o/oo per år, steg folkökningen i Sverige under 1800-talets första hälft till 8,1 o/oo och under seklets andra hälft till 7,6 o/oo. Den blygsamma nedgången under 1800-talets andra hälft orsakades inte av nedgång i den naturliga folkökningen, utan av utvandringen.

Först omkring mitten av 1800-talet tog den industriella utvecklingen i Sverige fart. Genom att jordbruksnäringen tidigare hade utvecklat en hög grad av produktivitet uppstod på landsbygden ett allvarligt befolkningsöverskott,[1] vilket kunde nedbringas först sedan rättsliga och andra hinder för industrins expansion hade undanröjts. Skråväsendet utgjorde knappast något hinder för industriell utveckling men däremot för hantverk och handel. Skråförordningarna upphävdes 1846, vilket innebar att land och stad kom att likställas med avseende på rätten att driva handel och hantverk. Fullständig näringsfrihet kan sägas vara genomförd genom den 1864 införda näringsfrihetsförordningen.

Samtidigt med att den industriella produktionen av främst stål- och trävaror snabbt växte, utökades och förbättrades kommunikationerna. Härmed ökades befolkningens rörlighet och också handeln tog fart.

Särskilt järnvägarnas betydelse för landets ekonomiska utveckling

var stor och då inte bara sedan de kommit till stånd, utan också genom den väldiga arbetskraft, som byggnadsarbetet krävde. Viktigast att framhålla är emellertid den sammanbindning av landets skilda delar som åstadkoms genom järnvägsnätets utbyggnad och där värdet härav blev särskilt stort för Norrland.

1800-talets internationalism kännetecknades för Sveriges del av ett antal väsentliga faktorer. Under perioden 1860—1910 skedde en kapitalimport av sådan omfattning att den kan betecknas som avgörande för det ekonomiska genombrottet i Sverige. De utländska krediterna medförde dels en lägre räntefot och dels att det inhemska sparandet inte behövde tas i anspråk i den omfattning, som eljest varit nödvändig. De utländska krediterna användes bl a till uppbyggnaden av landets järnvägsnät.

En ytterligare följd av internationalismen var den växande utrikeshandeln. Därmed nådde konjunkturväxlingarna Sverige, kontinuerligt fr o m 1857 års kris. Tidigt var Sveriges exportberoende av de konjunkturkänsliga råvarorna trä och järn — samt förädlingsvaror därav — stort.

Vad som kan sägas ha utgjort ett huvuddrag i hela internationaliseringsprocessen är idé- och kunskapsutbytet. Ett utbyte som för den tekniska utvecklingen blev av särskild betydelse.

En andra huvudtendens i 1800-talets omvälvning var just den naturvetenskapliga, och särskilt den tekniska utvecklingen, medan kommunikationernas utveckling kan betecknas som en tredje tendens av avgörande betydelse.

Genom teknologisk utveckling inom processindustrin, utvecklandet av ångmaskinen m m skapades förutsättningar för massproduktion. Den nödvändiga marknaden för en motsvarande masskonsumtion skapades genom tillkomsten av rationellare kommunikationssystem.

De grundläggande förändringarna med avseende på industriell teknik och organisation samverkade med ett antal faktorer: befolkningsökning, utveckling av kommunikationer och därmed marknader, förbättrad organisation av handeln, ökad kapitalbildning samt förbättrad organisation av kapitaltillförseln och utveckling av företagsformer. Alla dessa faktorer påverkade varandra ömsesidigt, utvecklades genom industrialismen, samtidigt som de utgjorde industrialismens förutsättningar.

Ett annat förhållande av stor betydelse var de djupgående förändringarna avseende klassmönstret inom samhället. Övergången till industriell struktur medförde arbetskraftens skiljande från ledning och ägande av företagen. Förändringen innebar bl a att arbetaren endast i undantagsfall kunde lämna sin klass, den förblev hans och hans barns framtid. Härigenom uppstod förutsättningarna för klassgemenskapen och de på den grunden bildade organisationerna.

Samtidigt som den industriella utvecklingen, med utgångspunkt i upplysningstiden, präglades av en stark utvecklingstro, medförde den för en stor andel av befolkningen socialt elände. Missförhållandena gällde förutom arbete och boende också livsmedelsförsörjningen vartill kom den hos livsmedlen ofta undermåliga kvaliteten, bl a till följd av att varorna blandades ut med billigare tillsatser.[2]

Under förra hälften av 1800-talet hade städerna haft en nära nog oförändrad andel av befolkningen, omkring 10% (förhållandet gällde ännu 1850). Fr o m den industriella expansionen förändrades också detta mönster. Men inflyttningen skedde främst till gamla bruks- och industriorter, vilket sammanhängde med att den växande industrin främst var landsbygdsindustri och inte stadsindustri. Varken jordbruk eller industri kunde emellertid försörja befolkningen, vilket lade grunden till den omfattande emigrationen.

Den internationella frihandeln var en förutsättning för uppkomsten och utvecklingen av svensk exportindustri såsom t ex sågverksindustrin och, särskilt från 1870-talet, verkstadsindustrin. Den vidgade handeln kom emellertid att också medföra ökade sociala problem. Dels inträffade jordbrukskriser, orsakade av missväxt, men också en ökad internationell konkurrens.[3]

Detta skapade tidvis nöd. Industrikriser med arbetskonflikter och arbetslöshet som följd var för landet nya förhållanden och skapade jordmån för idé- och tankeströmningar av särskilt slag. Religiösa impulser medförde framväxten av frikyrkorörelser. Det utbredda superiet, en följd av och orsak till djup social och mänsklig misär, lade grunden till nykterhetsrörelsen. Arbetar- och föreläsningsföreningar tillkom liksom de första tecknen på politisk och facklig aktivitet i arbetarklassen. Det är dessa förhållanden, omständigheter och verksamheter som utgör den sociala verklighet ur vilken den kooperativa rörelsen väste fram.

När en form av samarbete kan betecknas som kooperativ är svårt att entydigt fastställa. Det går emellertid att spåra organisationer, som redan under senare delen av 1700-talet i England och på kontinenten bär prägel av kooperation.[4] Sålunda bildades i Schlesien en kooperativ jordbrukskredit.

I närheten av Oxford uppstod en arbetarproduktionsförening av skräddare. På flera platser i England, Skottland och Frankrike uppstod konsumentföreningar för inköp av mjöl och bröd och drift av kvarnar och bagerier.

De s k utopisterna, en grupp samhällsfilosofer, däribland Robert

Owen, formulerade skilda lösningar på samhälleliga problem. Owen förordade inrättandet av självförsörjande kolonier, närmast vad som nu skulle kallas lokalsamhällen. Koloniernas medlemmar skulle där integrera rollerna som konsumenter, producenter och medborgare. De försök som gjordes att praktisera systemet gick emellertid om intet.[5]

Större framgång rönte kooperativer med mer begränsad målsättning. 1827 etablerades, på initiativ av en Owensinspirerad person, William King i Brighton, en konsumentkooperativ förening. Den följdes inom kort av inemot 300 föreningar. Owens idéer kom vidare att ligga till grund för kooperativa föreningar, som bildades i England, Frankrike och i de tyska staterna.

År 1844 bildades "Rochdale Equitable Pioneers' Society". Föreningens tillkomst kom att utgöra en avgörande händelse för den konsumentkooperativa rörelsens uppkomst och utveckling. Målsättningen för föreningen var omfattande och i hög grad influerad av Robert Owen. Man strävade efter att inrätta en självförsörjande koloni. Av detta blev dock intet. Föreningen startade med att öppna en butik. 1877 hade antalet butiker ökat till 16. Därjämte drevs eget slakteri, bageri, tobaksfabrik samt läsrum och en fortsättningsskola.

Den stora betydelsen av Rochdale-föreningens tillkomst var emellertid de principer som etablerades och spreds såväl inom som utom England. Efterhand tillkom nya föreningar. Härigenom uppstod underlag för en kooperativ partihandelsorganisation, vilken inrättades 1863. Från denna tid kan konsumentkooperationen sägas vara etablerad i Storbritannien.

Det fanns emellertid områden och verksamheter, som inte expanderade eller ökade i betydelse under 1800-talet. Grosshandeln var ett sådant område. De större köpmännens och handelshusens roll dominerade fram till tiden omkring mitten av 1800-talet. Den förändring som senare inträffade hängde samman med den tekniska utvecklingen, varigenom förbättrade kommunikationer minskade handelns risktagande och därmed också dess vinster. Vidare kunde varutransporterna övertas av särskilda transportföretag, tidigare bankiruppgifter av banker. Efter hand övertogs avsättningen av industriföretagens produkter av producenterna själva. (Se Heckscher (1941), s. 325 f.)

Detaljhandeln däremot uppvisade ett helt annat utvecklingsmönster. Den successivt stigande levnadsstandarden medförde snarare ökade än minskade uppgifter, främst beroende av större frihet i efterfrågan, ökande andel umbärliga varor och den därav ökade betydelsen av försäljningsarbete. Detaljhandeln blev således allt viktigare och fick

därigenom en allt starkare ställning. Samtidigt måste konstateras att detaljhandelns inflytande på det ekonomiska livet var relativt ringa; de enskilda företagen var små, resurssvaga och med begränsad förmåga att knyta till sig större företagarbegåvningar. (Heckscher op.cit. 333 f.)

Tillkomsten av den konsumentkooperativa rörelsen kom att innebära en grundläggande förändring. Genom ägandeförhållandena förändrades förhållandet mellan å ena sidan producent- och säljarintressen och, å den andra, konsumentintressen. Kooperationens tillkomst och utveckling möttes av motstånd och skepsis från skilda håll. Anders Örne har skildrat några exempel på teorikritik. Ferdinand Lasalle kritiserade den tyska kooperationens idéer. Lasalle bidrog till diskussionen med den "järnhårda lönelagen" enligt vilken självhjälpssträvanden aldrig skulle kunna ge arbetarna en bestående höjning av sin standard eftersom denna snabbt skulle omintetgöras av företagarna genom lönesänkningar. Lasalles järnhårda lönelag innebar att lönen aldrig kunde överstiga den nivå som krävdes för ett nödtorftigt uppehälle för de i produktionen nödvändiga arbetarna.

Inte heller Karl Marx eller dennes lärjungar eller Lenin gav kooperativa idéer sitt stöd. Lenin, som deltog i den socialdemokratiska kongressen 1910, röstade där emot en resolution, som skulle ha inneburit en brytning med marxistisk uppfattning. Lenin ansåg, enligt Örne att de kooperativa föreningarna genom att vara rent kommersiella företag och genom att befinna sig under konkurrensförhållandenas tryck har en tendens att urarta till "bursjua-aktiebolag" (Örne (1951) s. 11). Örne menar att konsumentkooperationen hade att kämpa inte bara mot tröghet och likgiltighet hos folklager som naturligen borde höra till rörelsen, utan också mot privata konkurrenter och mot teoretiker, som helt missuppfattade konsumentkooperationens grundsatser och undervärderade dess betydelse.

Men trots motstånd av skilda slag gick rörelsen framåt. Till inte oväsentlig del hade detta sin grund i den från 1864 gällande näringsfrihetsförordningen. Kooperationens organisatörer kunde stödja sig på näringsfriheten när motståndet satte in. Staten och dess myndigheter måste, då de proklamerat varje medborgares rätt att driva ekonomisk verksamhet, ensam eller i förbund med andra, avslå krav på kooperationens förbjudande. Örne skriver om denna förordning:

"Kooperatörerna ha aldrig glömt vad de ha näringsfriheten att tacka för, och den stora massan av dem hör därför till denna frihets varmaste anhängare, även om en del av dem vid vissa tillfällen ha låtit sig av ideologisk propaganda lockas till sidosteg."[6]

Den europeiska utvecklingen under 1800-talets sista 25 år innebar för kooperationens vidkommande en organisatorisk utbyggnad genom tillkomsten av gemensamma förbund, genom vilka policy-, kapital-, gemensamma inköps-/försäljnings- och andra övergripande frågor kunde handläggas.

Av de konsumentkooperativa föreningar som i Sverige bildades under perioden 1860—90 kom endast ett mindre antal att överleva. I slutet av 1890-talet tillkom nya föreningar i storstäderna. Härigenom ökade rekryteringsbasen för de kooperativa föreningarna. Såväl inom nykterhets- som inom frikyrko- och den framväxande socialistiska arbetarrörelsen fanns en intressemedveten grund för rekrytering. Ledare i de kooperativa föreningarna var i många fall företrädare också för dessa nya folkrörelser. Det är uppenbart att tiden från mitten av 1800-talet och fram till sekelskiftet blev det stora genombrottets era. Bildandet av Kooperativa förbundet 1899 representerar härvidlag en milstolpe. Genom tillkomsten av KF möjliggjordes en utsträckning av verksamheten inte blott till grosshandeln, utan också till produktionen av varor, främst sådana av grundläggande betydelse för hushållen. Skälen härtill var dels en önskan att bryta de privata monopolen, dels en strävan efter oberoende. Metoden härför blev förvärv av fabriker för tillverkning inom särskilt viktiga områden.[7]

Industrialismens framväxt medförde omvälvande förändringar av den ekonomiska och sociala strukturen. På ett djupgående sätt förändrades levnadsbetingelserna för stora befolkningsgrupper, för vilka försörjningen av livsförnödenheter kom att utgöra ett växande problem.

Självanskaffning blev den process, som kunde reducera problemets verkningar. En på kooperativa principer baserad samverkan gav processen erforderliga resurser. Bildandet av konsumentkooperativa föreningar och senare en gemensam centralorganisation, blev den organisatoriska formen för resursernas utvecklande och fördelning.

2.2. Konsumentkooperationens marknadsutveckling — en översikt

Under 1800-talets sista tre decennier tillkom flera hundra konsumentkooperativa föreningar. Men de arbetade under ekonomiskt osäkra förhållanden, saknade gemensamma riktlinjer, var nära nog utan rörelsekapital och utlämnade åt partihandelns vilja att leverera varor och krediter. De var därmed ytterst sårbara för den privata handelns konkurrens och för konjunkturförändringar.

Agronomen G.H. von Koch reste 1897/98 till England. Han kom där att få förtrogenhet med den konsumentkooperativa rörelsen, så som den utvecklats med Rochdale-föreningen som förebild. Efter återkomsten till

Sverige bedrev von Koch en energisk upplysningsverksamhet om kooperation. Han underströk nödvändigheten av att föreningarna kunde finna former för organiserad samverkan. 1899 utsändes en inbjudan till en konstituerande kongress, vilken fattade beslut om inrättandet av en central organisation – Kooperativa förbundet – med det primära syftet att svara för partihandel, samordning av erfarenhetsutbyte och upplysning samt vidare stadgefrågor, kapitalfrågor och personalutbildning. Fr o m 1904 engagerade sig förbundet direkt i föreningarnas varuanskaffning och fr o m 1907 i direkt partihandel. Därmed etablerades den inriktning, som därefter har bestått.

Vid den konstituerande kongressen deltog endast 42 föreningar. Detta berodde inte på dålig uppslutning från föreningshåll, utan snarare på den ovan nämnda sårbarheten. Utslagningstakten var nära nog likvärdig med etableringstakten. Av de vid kongressen företrädda föreningarna gick inte alla in i förbundet. Vid utgången av 1899 hade förbundet endast 20 medlemmar. Ett år senare hade antalet medlemmar ökat till 55. 1905 uppgick antalet medlemmar till 100 för att 1910 ha ökat till 391. Parallellt med det växande antalet föreningar skedde en tillväxt av individuella medlemmar. Dessa var år 1919 73 546 personer.

Kooperativa förbundet byggde successivt ut sin verksamhet. Fr o m 1907 utarbetades efterhand mönsterstadgar för föreningarna. 1909 inrättades en soliditetsavdelning, 1916 en revisionsavdelning. Kapitalförförjningen, som tidigt var ett svårt problem, förbättrades genom den 1908 inrättade sparkassan, som snabbt fick väsentlig betydelse.

När Kooperativa förbundet bildades var föresatsen att förbundet skulle bli en gemensam organisation för alla slag av kooperativa företag. Detta kom att medföra att också ett antal arbetarproduktionsföreningar inträdde som medlemmar. Emellertid ändrades detta förhållande genom kongressbeslut 1913 och 1914. Medlemskap kunde därefter endast beviljas konsument- och försäkringsföreningar. Den renodlat konsumentkooperativa inriktningen fick genom kongressbesluten sin stadgemässiga förutsättning.

Den konsumentkooperativa tillväxten var snabb. Under 1910-talet ökade antalet KF-anslutna föreningar från knappt 400 till över 900. År 1920 uppgick antalet föreningar till 941, vilka representerade över 235 000 medlemmar. Men fr o m 1920-talet inleddes en sammanslagnings- och koncentrationsprocess. Utvecklingen avspeglas i tabellen:

KFs och konsumentföreningarnas utveckling 1910—1982.

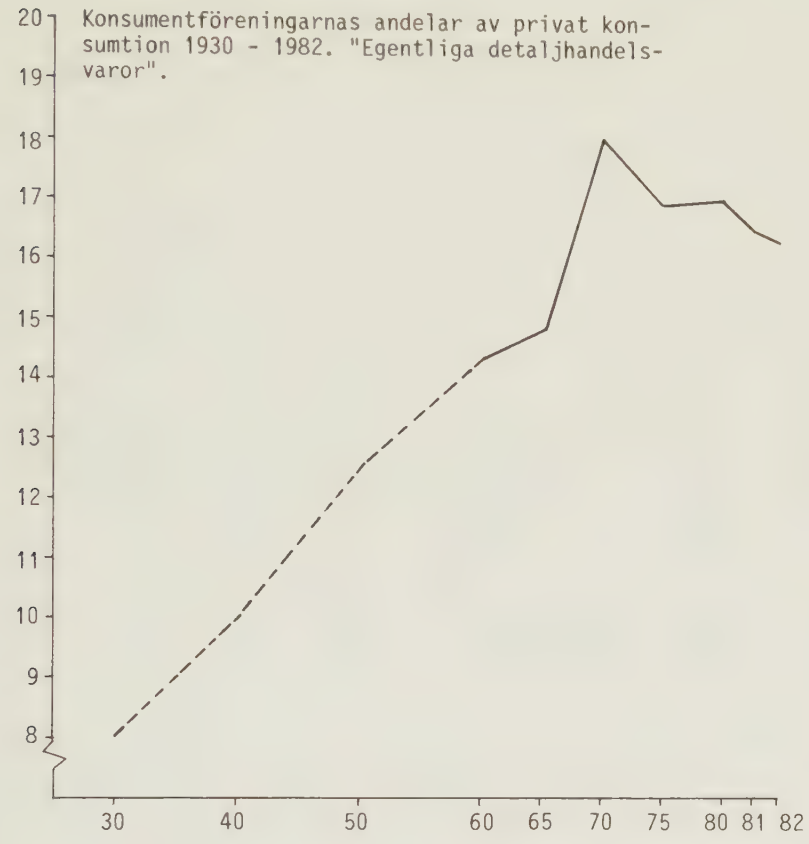
	KF				Konsumentföreningarna				
	Försäljning i Mkr								
	Till föreningar	Totalt	Egen produktion i Mkr	Antal anställda	Försäljning i Mkr	Antal föreningar	Antal försäljningsställen	Antal medlemmar	Antal anställda
1910	4	—	—	—	23	391	448	73 546	—
1920	70	—	—	260	216	941	1 592	235 500	—
1930	144	—	67	2 993	343	837	3 302	450 908	10 725
1940	279	—	150	7 695	671	687	5 301	700 051	21 650
1950	587	—	552	13 963	1 675	681	8 017	962 059	36 284
1960	1 355	2 255	1 156	18 483	3 366	592	6 651	1 176 689	39 393
1965	2 660	3 817	1 834	21 443	5 083	338	3 901	1 322 634	36 614
1966	2 919	4 133	1 904	21 406	5 563	297	3 462	1 355 834	35 899
1967	3 304	4 623	2 053	21 548	6 050	275	3 179	1 403 744	34 895
1968	3 663	5 003	2 291	22 076	6 606	252	3 040	1 468 616	35 779
1969	4 156	5 686	2 654	24 665	7 237	246	2 901	1 534 236	37 307
1970	4 835	6 649	3 102	26 594	8 100	232	2 786	1 605 478	38 949
1971	4 806	6 861[1]	3 270	27 184	8 698	216	2 685	1 665 552	39 109
1972	5 043	7 387[1]	3 465	26 902	9 211	210	2 589	1 696 223	39 591
1973	5 450	8 227[1]	3 883	27 107	10 007	204	2 491	1 720 293	38 500
1974	6 424	10 414[2]	4 818	28 307	11 323	196	2 394	1 756 935	38 832
1975	6 945	10 817[2]	5 029	28 943	12 932	188	2 358	1 801 429	39 063
1976	7 974	12 159[2]	5 693	31 927[3]	14 681	180	2 299	1 842 955	39 932[4]
1977	8 625	14 432[2]	6 531[5]	34 078[3]	16 022	170	2 225	1 885 614	39 657
1978	8 825	15 219[2]	7 125	34 199[3]	16 889	165	2 166	1 893 613	38 823[6]
1979	9 839	17 242[2]	8 139[7]	35 163[3]	18 639	157	2 120	1 884 362	38 995[8]
1980	10 754	18 778[2]	8 743	32 442[3]	20 736	152	2 068	1 881 817	39 309[9]
1981	11 460	19 432[2]	8 775	31 653[3]	22 054	150	2 018	1 885 294	37 401
1982	12 844	21 262[2]	9 112	29 791[3]	23 963	148	1 981	1 891 928	36 139

[1] Inklusive de utländska dotterföretagens försäljning
[2] Inklusive de utländska dotterföretagens och de delägda svenska företagens försäljning.
[3] Inklusive utländska dotterföretag och andel av svenska företag.
[4] Beräkningsgrunden ändrad för 1976. Skulle samma beräkningsgrund använts 1975 vore antalet anställda då 40 006. Antalet anställda har alltså sjunkit mellan åren 1975 och 1976.
[5] Ändrad beräkningsgrund 1977. Skulle samma beräkningsgrund använts 1976, vore den egna produktionen 5 974 Mkr.
[6] Beräkningsgrunden ändrad för 1978. Skulle samma beräkningsgrund använts 1977, vore antalet anställa då 41 144.
[7] Ändrad beräkningsgrund 1979. Skulle samma beräkningsgrund använts 1978, vore den egna produktionen 7 245 Mkr.
[8] Beräkningsgrunden ändrad för 1979. Skulle samma beräkningsgrund använts 1978, vore antalet anställda då 39 190.
[9] Beräkningsgrunden ändrad för 1980. Skulle samma beräkningsgrund använts 1979, vore antalet anställda då 39 368.

Källa: KFs verksamhetsberättelse 1982.

Osäkerheten kring totalmarknadens utveckling jämte inflationseffekterna gör det vanskligt att bedöma uppgifter om försäljningen. Samtidigt

föreligger beträffande marknadsandelar endast för senare år tillförlitliga uppgifter. Dock har gjorts beräkningar för tidigare år. På basis av dessa uppgifter kan följande diagram uppställas:



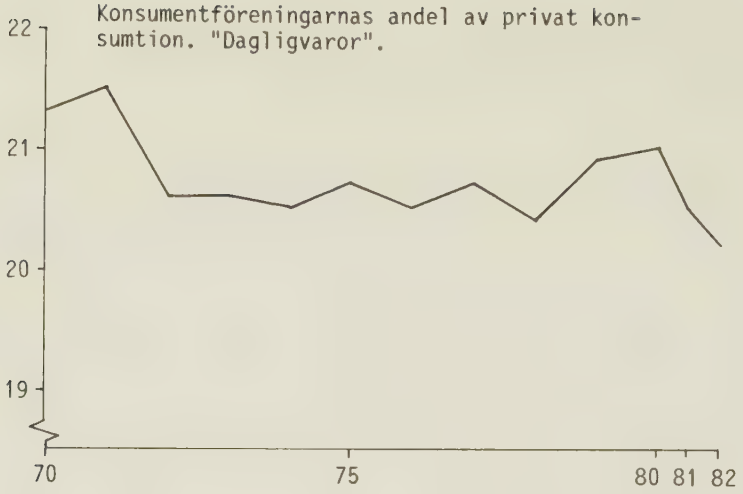
År	%	År	%
1930	8	1970	17,8
1940	10	1971	17,9
1950	12,5	1972	17,3
1960	14,3	1973	17,2
1961	14,3	1974	16,9
1962	14,5	1975	16,9
1963	14,7	1976	16,8
1964	14,7	1977	16,8
1965	14,8	1978	16,6
1966	15,1	1979	16,9
1967	15,4	1980	17
1968	16,3	1981	16,5
1969	16,9	1982	16,3

Källor: Kooperationen i Sverige, SOU 1979:62, s. 38, KFs verksamhetsberättelse 1982, KFs föreningsrevision, tabellmaterial.

Tillförlitliga uppgifter finns endast för senare år. Till grund för redovisningen ligger beräkningar avseende tidigare år.

Av uppställningarna framgår att konsumentföreningarnas andel av svensk detaljhandel ökade ända fram till början av 70-talet. Därefter har skett en fortlöpande minskning.

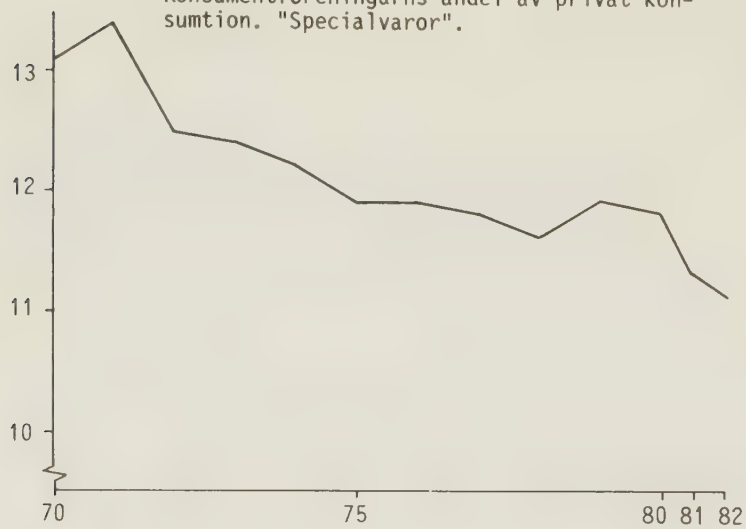
Konsumentföreningarnas andel av privat konsumtion. "Dagligvaror".



År	%	År	%
1970	21,3	1976	20,5
1971	21,5	1977	20,7
1972	20,6	1978	20,4
1973	20,6	1979	20,9
1974	20,5	1980	21
1975	20,7	1981	20,5
		1982	20,2

Källa: KFs verksamhetsberättelse för 1982, s. 38, KFs föreningsrevision, tabellmaterial. (Siffrorna för 1970 och -71 är sannolikt för höga och kan antas ligga omkr. 0,5 procentenhet lägre.)

Konsumentföreningarns andel av privat konsumtion. "Specialvaror".



År	%	År	%
1970	13,1	1976	11,9
1971	13,4	1877	11,8
1972	12,5	1978	11,6
1973	12,4	1979	11,9
1974	12,2	1980	11,8
1975	11,9	1981	11,3
		1982	11,1

Källa: som ovan

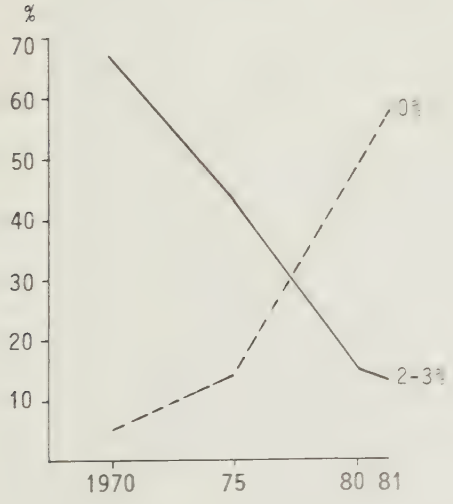
Av diagram och tabeller framgår att konsumentkooperationens andel av marknaden avseende s k dagligvaror, dvs främst livsmedel, är förhållandevis stabil, ett förhållande som emellertid skall ställas mot den tillväxt som ägde rum decennierna före 70-talet. Det synes därför som om det också på detta område har inträtt stagnation. Utvecklingen rörande s k specialvaror uppvisar däremot en klar tendens i negativ riktning. Kooperationen har fortlöpande under 1970-talet förlorat mark, samtidigt som tendensen ser ut att bestå in på 80-talet.

Återbäringen till medlemmarna är en faktor som traditionellt tillmäts avsevärd betydelse. Tabellen nedan belyser utvecklingen i detta avseende under perioden 1970–1981:

Återbäring i %	Antal föreningar						
	1982	1981	1980	1978	1975	1973	1970
0	83	86	73	73	27	20	11
0,1–0,9	3	3	6	4	—	—	1
1,0–1,9	26	26	34	40	44	48	6
2,0–2,9	13	15	18	21	58	66	73
3,0	8	5	5	11	23	33	82
3,1–3,9	5	5	4	2	9	7	12
4,0–4,9	3	3	5	6	12	12	31
5,0–5,9	6	6	6	7	10	14	10
6,0–	1	1	1	1	5	4	6
Summa	148	150	152	165	188	204	232

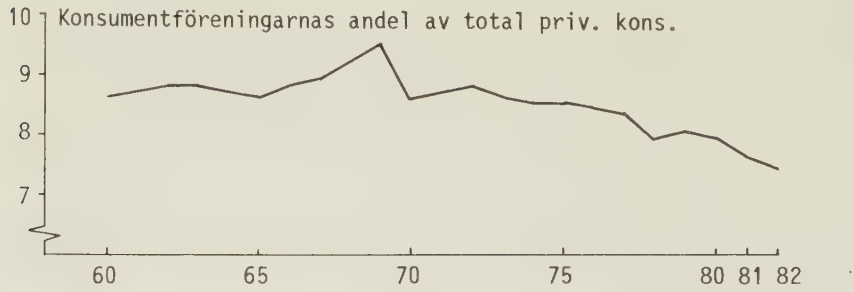
Källa: KFs verksamhetsberättelser 1981 och 1982.

Av tabellen kan utläsas bl a de förändringar som visas av nedanstående diagram, varur framgår den procentuella fördelningen av föreningar med återbäring på 2–3% resp. föreningar där återbäringen helt slopats.



Källa: KFs verksamhetsberättelse 1981

De tendenser som kunnat utläsas ur ovan redovisade diagram bekräftas av diagrammet nedan.



1960	8,6	1971	8,7
61	8,7	72	8,8
62	8,8	73	8,6
63	8,8	74	8,5
64	8,7	75	8,5
65	8,6	76	8,4
66	8,8	77	8,3
67	8,9	78	7,9
68	9,2	79	8,0
69	9,5	80	7,9
70	8,6	81	7,6
		82	7,4

Källa: KFs föreningsrevision, tabellmaterial, KFs verksamhetsberättelse för 1982.

Av tabellen framgår att andelen var som högst 1969 och att den därefter, med några undantag, fortlöpande sjunkit. Den årliga förändringen, såväl uppåt som nedåt, är i genomsnitt ca 1,8% under perioden 1971–81. Mer markanta negativa avvikelser inträffar 1977–78 (–4,82%) och 1980–81 (–3,8%).

Också räntabiliteten har, med något undantag, fortlöpande sjunkit, vilket framgår av följande tabell:

	År						
	-70	-73	-75	-78	-80	-81	-82[8]
Resultat före ränta och skatt i relation till arbetande kapital (%):	11,5	9,8	10,7	6,7	8,3	7,7	10,2
Verkligt netto före skatt i relation till eget kapital(%)	22,2	21,2	19,5	6,4	10,8	6,6	18,3

Källa: KFs verksamhetsberättelser för 1981 och 1982

Alltsedan 1970-talets början har den konsumentkooperativa rörelsens ställning i Sverige försvagats. Föreningarnas ekonomi har successivt försämrats.

Slutet av 1950-talet och större delen av 60-talet präglades av koncentration och etablering av framför allt varuhus. Efterhand har emellertid konsumentkooperationens relativa övertag på detaljhandelns område krympt, framför allt genom övrig handels ökade specialisering och koncentration. Indikationer på en varaktig och djupgående förändring av denna utveckling synes f n inte föreligga.

Under 50- och 60-talen intog den svenska konsumentkooperationen en i flera avseenden ledande ställning med avseende på utveckling av parti- och detaljhandelns struktur. Det avgörande problemet för handeln under 60-talet kan sägas ha varit att åstadkomma omstrukturering av butiksnätet för att kunna möta ökade varuvolymer, ett såväl på bredd som djup utvidgat sortiment samt stigande arbetskraftskostnader. Förändringarna medförde en väsentligt ökad produktivitet.

I en sammanfattning av de åtgärder som vidtogs anges i kooperationsutredningens huvudbetänkande följande:

"Den ökade integrationen jämte övriga tidigare beskrivna åtgärder som KF/Konsumentföreningarna vidtagit under 1950- och 1960-talen kan sammanfattande sägas ha bidragit till att handeln

- snabbt kunde strukturändra butiksnätet till en dominans för butiker av supermarket-typ,
- snabbt utvecklade partihandelsledet så att detta led inom varje block svarade för en stigande andel av varutillförseln till butikerna,
- kunde rationalisera partihandelsfunktionen med generellt sett sänkta partihandelsmarginaler som följd,
- kunde förbättra förhandlingspositionen i förhållande till fabrikanterna vilket sannolikt lett till genomsnittligt lägre inköpspriser (netto) än vid lägre integrationsgrad, och med säkerhet till olika slags prestationsöverföringar av ekonomiskt värde för handeln. Handelns roll i marknadsföringen av fabrikanternas produkter blev också mer betydelsefull,
- utvecklade handelns personella resurser och system för företagsledning på olika nivåer genom ombildning, rådgivning, erfarenhetsutbyte, rekrytering, omplacering etc.,
- kunde rationalisera och tekniskt anpassa butikernas arbete till nya och ekonomiska krav." (SOU1981:60,s.106).

Som framgått av redovisningen ovan har 1970-talet kommit att innebära stagnation och viss tillbakagång för konsumentkooperationens vidkommande. Mot den bakgrunden jämte de allvarliga samhällsekonomiska problemen ter sig framtiden ytterligt osäker. Takten i strukturändringarna har mattats, konkurrensen hårdnat och marknadsandelen minskat. Kooperationsutredningen sammanfattar konsumentkooperationens ställning inför 1980-talet sålunda:

"– Den konsumentkooperativa handelns strukturella och tekniska situation är god. Det försprång härvidlag som kooperationen synes ha haft torde dock i stort sett vara inhämtat av konkurrenterna.

– Konkurrensen inom handeln är hårdare än tidigare. Sökandet efter konkurrensfördelar har intensifierats.

– Utvecklingen av en konsumentpolitisk kooperativ profilering synes ha gett vissa positiva resultat.

– Integrationen med egen produktion synes ha gett både positiva och negativa effekter, dvs dels förutsättningar för en egen produktutveckling och produktprofil, dels en finansiell belastning som begränsar rörelsefriheten.

– Även om år 1979 innebar en viss återhämtning har 1970-talet inneburit en allvarlig försämring i konsumentkooperationens finansiella ställning." (SOU 1981:60, s. 106).

2.3. Konsumentkooperationen och kapitalfrågan

Så länge konsumentkooperativ verksamhet har bedrivits har frågan om kapitalförsörjningen varit ett väsentligt problem. Under det inledande skedet tillsköts och skapades det erforderliga kapitalet av medlemmarna gemensamt. Andra finansieringskällor fanns inte. Ur denna nödvändighet utvecklades en grundläggande princip om ekonomiskt oberoende, som bestått in i vår tid. De kooperativa grundsatserna, så som de formulerades av Rochdaleföreningen, stipulerade dels att det för verksamheten behövliga kapitalet skulle tillskjutas av medlemmarna, som i utbyte skulle erhålla fixerad ränta, dels att krediter varken skulle få begäras eller medges och dels att uppkommet överskott skulle fördelas efter gjorda inköp. Grundsatserna reglerar alltså två ting, anskaffningen av kapital och ersättningen till kapitalet för dess funktion.[9]

Kapitalfrågan för konsumentkooperationen måste bedömas bl a mot bakgrund av den ekonomiska utvecklingen i Sverige under 1970-talet och särskilt den senare delen av decenniet. Som framgått av den tidigare framställningen har perioden för konsumentkooperationen kännetecknats av låg tillväxttakt, stagnation och tillbakagång. Denna utveckling har medfört accentuerade svårigheter även ifråga om kapitalförsörjningen. Svårigheterna speglas bl a i den uteblivna återbäringen. Vidare har svårigheterna förstärkts av inflationen, som kräver ökningstakt av det egna kapitalet.

Marknadsekonomin och konkurrensvillkoren förutsätter en viss kapitaltillväxt i alla företag oberoende av företagstyp, inriktning och målsättning. För de konsumentkooperativa företagen kan kraven på kapitaltillförsel bli särskilt svåra därför att företagen/föreningarna, förutom att uppnå gängse företagsekonomisk lönsamhet, har att uppnå en

rad kvalitativa delmål av kooperativt/principiell natur som t ex demokratisk organisation, social hänsyn, medlemsutbildning och social utveckling, konsumentpolitiska åtaganden, information etc.

Det är rimligt att anta att målet för kapitalanskaffning är att dels säkra företagets stabilitet och trygghet, dels att medge utveckling och dels att säkra ett relativt oberoende. Detta förutsätter kapitaltillväxt utan alltför låg soliditet.

Under 1970-talet har en kontinuerlig försvagning skett av soliditeten i det svenska näringslivet som helhet. Delvis beror detta på att det har varit förmånligare att finansiera expansion med främmande kapital än med eget. Förhållandet har gällt även kooperativa företag.

Självfallet existerar det en nedre gräns för soliditeten. Denna gräns bestäms av företagets expansionstakt, lönsamhetskrav, branschförhållanden m m. I princip finns det två metoder att öka soliditeten. Den ena innebär sparande inom företaget dvs konsolidering, den andra innebär att nytt sparande tillförs företaget som riskvilligt kapital.

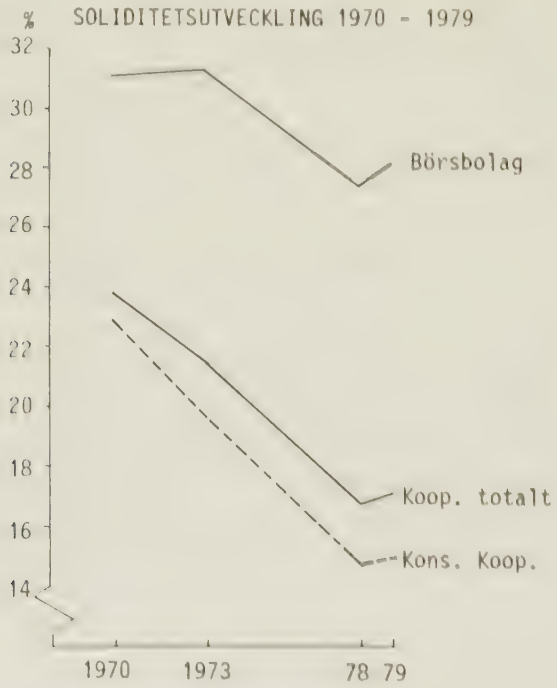
En rad förhållanden har bidragit till att de kooperativa föreningarnas kapitalförsörjningssituation har förändrats till det sämre. Dels finns det ingen kooperativ aktiemarknad, dels finns det ideologiska hinder för främmande kapital, dels är förräntningsmöjligheterna av det egna kapitalet begränsade. Samtidigt har företagens självfinansieringsgrad sjunkit.

Soliditeten i föreningarna kan ses ur två aspekter. Dels med avseende på dess förändring uppåt eller nedåt och dels med avseende på från vilken nivå förändringen inträffar. Av Kooperationsutredningen framgår att förändringen varit mer negativ för den kooperativa sektorn som helhet (inkl. bl a lantbrukskooperationen) än för de börsnoterade företagen. Vidare framgår att det råder en icke obetydlig nivåskillnad. Under 1970-talet har skillnaden mellan den kooperativa sektorn och börsbolagen ökat till den förras nackdel. Även inom den kooperativa sektorn finns variationer. Den för den kooperativa sektorn negativa utvecklingen är att hänföra till den konsumentkooperativa delen, medan den lantbrukskooperativa delens soliditetsutveckling varit mer gynnsam, dock i mindre omfattning än för börsbolagen.

Enligt Kooperationsutredningen inträffar en väsentlig förändring under perioden 1974–1976, en förändring som anses vara mer omfattande i de kooperativa företagen än bland börsföretagen. En orsak härtill antas vara den kooperativa sektorns större branschbundenhet, t ex knytningen till detaljhandel. Utredningen pekar vidare på utvecklingen under 1979, då soliditeten i näringslivet som helhet stabiliserades

och där lantbrukskooperationens utveckling var likartad börsbolagens i detta hänseende. Däremot förstärktes konsumentkooperationens tidigare eftersläpning. (Se SOU 1981:60, s. 209).

Utvecklingen illustreras av nedanstående diagram och tabell:



Soliditetsutveckling[10]

År	Koop. tot.	Kons. koop.	Börsbolag
1970	23,8	22,9	31,1
1973	21,5	19,7	31,3
1978	16,8	14,8	27,4
1979	17,1	15,0	28,1
Fall			
1970–78	–7,0	–8,1	–3,7
1979	+0,3	+0,2	+0,7

(Källa: SOU 1981:60, s. 209)

Kooperationens[11] egenkapital utgör en faktor som säkrar trygghet och relativt oberoende. Samtidigt är kapitalanvändningen en riskfaktor. Risktagandet utgör samtidigt en balansgång mellan kort- och långsiktiga medlemsintressen. Med utgångspunkt från att ett väsentligt finansiellt mål är oberoende och säkerhet kan det antas att den kooperativa

företagsformen i sig medverkar till att den möjliga nivån för kommersiellt och finansiellt risktagande ligger lägre än för annat företagande.

Kooperationsutredningen pekar på att det inom särskilt KF skulle finnas en tradition som hävdar att det kooperativa behovet av soliditet kan bedömas vara högre än i den enskilda sektorn. Skälen härtill är flera. Dels är det, som nämndes ovan, ett väsentligt mål att kooperativ tillväxt kan ske under oberoende, dels verkar frånvaron av egenkapitalmarknad i samma riktning. Kapitalförsörjningen måste under sådana villkor vara tryggad i förväg eftersom ingen given extern kapitalkälla finns. Vidare har den etablerade kooperationen antagit karaktären av storföretag, vilket också bidrar till ökat kapitalbehov. Medlemmarnas förväntningar om återbäring ökar likaledes kapitalbehovet liksom de av samhället ställda kraven rörande socialt ansvar. Sist men inte minst kapitalhöjande verkar rörelsens egna mål gentemot medlemmar, som t ex social hänsyn, demokratisk organisation, utbildning m m.

Men utredningen finner också faktorer som pekar i andra riktningen, dvs mot att behovet av egenkapital i kooperationen skulle vara lägre än i den enskilda sektorn. Utredningen skriver:

"Liksom i andra företag styrs det kooperativa riskelementet i första hand av den ekonomiska miljön, dvs graden av konkurrens och konjunkturvariabilitet. Branschtillhörigheten är sannolikt minst lika viktig för soliditetsnivån som företagsformens krav och institutionella villkor.

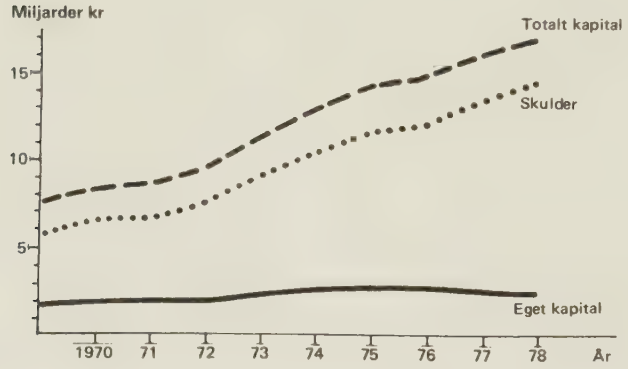
Den 'kooperativa branschen' är traditionellt liktydig med människors basbehov — livsmedel, bostäder etc — där en stabil efterfrågan normalt gör risktagandet förhållandevis lågt. Den etablerade kooperationens inriktning på basbehov är inte slumpmässigt tillkommen i syfte att finna en 'nisch' för kapitalets förräntning, utan är fast förankrad i kooperationens grundläggande mål och inriktning. Därför är den också långsiktig." (SOU op.cit., s 211).

Denna långsiktighet präglas av karaktären av de marknader på vilka kooperationen uppträder, främst livsmedelsområdet. Här rör det sig om stabil efterfrågan, relativ små konjunktursvängningar samt en förhållandevis begränsad importkonkurrens. Detta, jämte en för konsumentkooperationen tämligen stabil medlemstillväxt, har medverkat till dels ett lugnt kapitalflöde, dels till en föreställning om stabilitet.

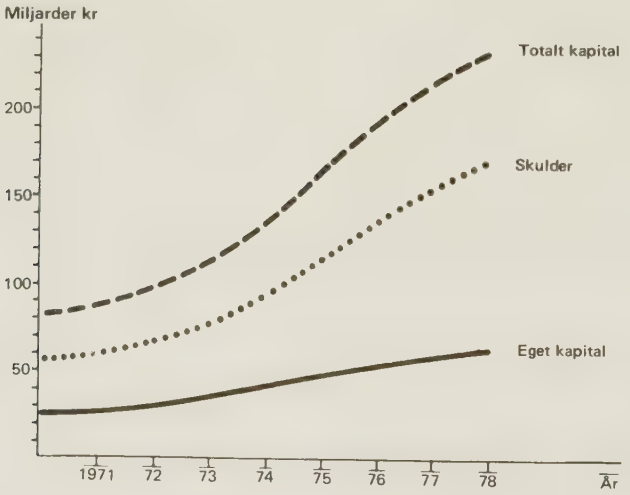
Med den redovisningsmetod som kooperationsutredningen väljer (se tab. s. 30) kan det alltså konstateras att kooperationens soliditet har utvecklats sämre än för det enskilda näringslivet. Skillnaden härvidlag har efterhand ökat. Även om riskbenägenheten är lägre och därmed kravet på soliditet kan sättas något lägre, kan utvecklingen hittills

ändå betraktas som otillfredsställande och på sikt utgöra ett allvarligt hot.

Också ifråga om expansionstakten är den kooperativa sektorn underlägsen börsföretagen. Diagrammen nedan visar utvecklingen för konsumentkooperationen resp. för börsbolagen:



Kapitaltillväxt i konsumentkooperationen (miljarder kr).

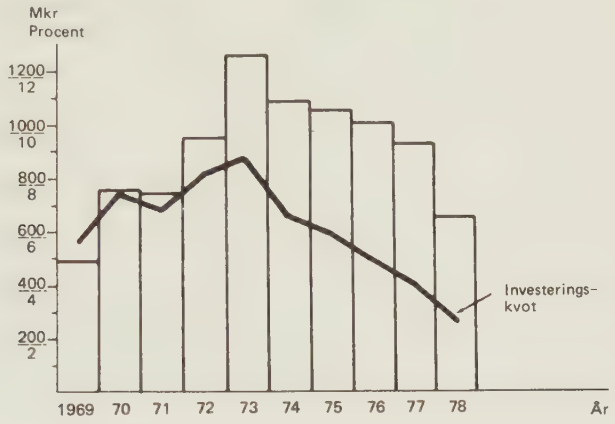


Kapitaltillväxt i börsbolagen (miljarder kr).

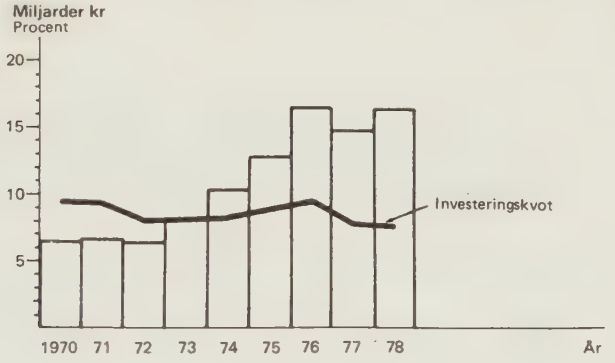
Källa: SOU 1981:60, s. 212–213

Under perioden ökar den konsumentkooperativa totala kapitalstocken med i genomsnitt 8,9% medan den för börsföretagen ökar med 14%.

Investeringsbenägenheten[12] framgår av nedanstående diagram och tabell:



Konsument-kooperationen. Investeringar (mkr) resp. investeringskvot (%) 1969–1978.



Börsbolagen. Investeringar (miljarder kr) och investeringskvot (%) 1970–1978.

Källa: SOU 1981:60, s. 216.

Investeringskvoter under perioden 1969–1978 (investeringskvot = investeringar i anläggningstillgångar i procent av omsättningen):

	Konsumentkoop.	Börsbolag
1969	5,6	9,8 (1970)
1973	9,4	8,2
1978	2,6	8,1

(op.cit. s. 215)

1972/73 når konsumentkooperationen en topp, vilken nära nog uteslutande beror på OK-rörelsens satsning på Scanraff-anläggningen. Därefter uppvisar konsumentkooperationen en kontinuerlig och kraftigt fallande kvot, främst betingad av KFs detaljhandelsrörelse.

Av redovisningen hittills har framgått att soliditeten sjunkit, att expansionstakten är relativt låg och att investeringskvoten fortlöpande sjunkit brant.

Inledningsvis nämndes att Bertil Tronêt funnit att ett grundtema för den konsumentkooperativa synen på kapitalfrågan är att "Det erforderliga kapitalet skall på olika sätt tillskjutas och skapas av medlemmarna gemensamt". (Tronêt (1979), s. 13)

Det finns mot den bakgrunden anledning att studera den frågan närmare.

Nedanstående tabell visar över en 20-årsperiod sammansättningen av konsumföreningarnas kapital:

Kapitalet i konsumföreningarna (milj. kr)

	1959	1965	1970	1975	1977	1979
Totalt kapital	1 373	2 259	3 054	3 698	4 376	4 857
Eget kapital	597	800	997	1 114	1 079	1 095
härav insatser	189	206	228	269	284	277
Insatsernas procentandel av totalt kapital	13,8	9,1	7,5	7,3	6,5	5,7

(SOU 1981:60, s. 228)

Tabellen visar att insatskapitalet svarar för en allt mindre andel av konsumentföreningarnas kapitalförsörjning, dvs en utveckling som allt mer fjärmar verkligheten från den grundsats Bertil Tronêt (1979) pekar på.

Av tabellen framgår också att en rätt drastisk förändring inträffade 1979. Då noterades för första gången en direkt sänkning av föreningarnas insatskapital. Samma år hade 73 av de 157 konsumentföreningarna inställt återbäringen, vilket medförde att inemot 70% av den kooperativa försäljningen inte berättigade till återbäring.

Enligt kooperationsutredningen låg den årliga normalökningen av antalet medlemmar vid 1970-talets början kring 2%. Fr o m 1977 och i samband med återbäringsstoppet har medlemsstocken stagnerat.

Förhållandet medlemsutveckling — insatskapital framgår av tabellen nedan:

Medlemsantal och insatser i konsumentföreningarna 1959—1979

År	medlemmar (1 000)	Insatskapital/ medlem (kr)	Inflations-justering 1979 års prisläge
1959	1 175	161	551
1965	1 322	156	421
1970	1 605	142	308
1975	1 801	149	217
1977	1 885	151	178
1979	1 884	147	147

(SOU 1981:60, s. 230)

Tabellen visar att medlemstillväxten avstannat efter 1977, att insatskapitalet per medlem i nominella tal stagnerat på nivån 150—160 kr och att 1959 års medlemsinsats på 20 år urholkats med omkr. tre fjärdedelar. Eller annorlunda uttryckt, den ekonomiska uppoffringen av 1979 års medlem var bara omkring en fjärdedel av den som presterades av medlemmen 20 år tidigare.

1961 höjdes insatsskyldigheten från 150 till 200 kr. Men trots att hela medlemskåren de första åren bidrog med höjt insatskapital, sjönk insatsen per medlem. Mot bakgrund av den erfarenheten framstår det som naturligt att ingen ytterligare höjning vidtagits. Det har förefallit vara en effektivare väg att i stället öka antalet medlemmar. Men i ett läge då inte heller detta sker blir en höjning av insatsskyldigheten den enda tillgängliga metoden.

Tabellen ovan visar emellertid att den genomsnittliga insatsen sjunkit även när återbäringen utgått, vilket, enligt kooperationsutredningen kan förklaras av "oförmånlig förändring av medlemsstocken. 'Alltför många' 200-kronorsmedlemmar avgår och 'alltför få' 10-kronorsmedlemmar tillkommer." (SOU op.cit., s. 230).

Mellan 1971 och 1978 har i konsumentkooperationen som helhet 72% av överskottet utdelats i två former, som återbäring och som insatsränta. Av denna utdelningsandel har emellertid endast 3% återförts netto till insatskapitalet.

Kooperationsutredningen anger tre orsaker till förhållandet. Dels beror det på ofördelaktigt stor utströmning av 'fullbetalda medlemmar', dels på att en stor andel av medlemskåren nått insatstaket och dels på en för låg återföringsandel av återbäring/insatsränta.

Att utdelningen traditionellt är hög förklaras av att överskottet

fördelas i förhållande till gjorda köp och eftersom försäljningssumman utgör basen för fördelningen av överskottet blir återbäringen automatiskt inflationsbunden, på samma sätt som försäljningssumman blir "inflationsuppblåst". I utredningen anges att förhållandet inte skulle utgöra något problem därest föreningarnas s k nettomarginal eller överskottsprocent (= resultat före dispositioner och skatter i % av försäljningssumman exkl. moms), kunde hållas på en 'återbäringsvänlig' nivå dvs omkring 3%. Utredningen konstaterar:

"Inflationen i kombination med en pressad lönsamhet tenderar således att sätta principerna för den kooperativa överskottsfördelningen tekniskt ur spel." (SOU op.cit., s. 231).

Det finns flera faktorer, som talar för att det kan dröja mycket länge innan återbäringen i traditionell mening kan återinföras. En av grundförutsättningarna härför är självfallet att lönsamheten för rörelsen överlag kan stabiliseras. Utvecklingen går f n inte i den riktningen.

Under 1970-talet uppgick den genomsnittliga inflationen till ca 9% per år. De prisregleringar, som ofta följer på inflationen inriktas fr a på konsumentvaror av basbehovskaraktär, dvs inom ett område som traditionellt ligger konsumentkooperationen nära. Effekten blir att detaljhandelns — och då inte minst konsumentföreningarnas — marginaler pressas ytterligare.

Både som företagsform och som medlemsägd organisation är konsumentkooperationen på sikt beroende av att medlemmarna, individuellt genom insatser och samfällt genom kollektivt kapital — tar ansvar för verksamhetens finansiering. Utvecklingen visar att antalet medlemmar stagnerar eller t o m minskar när prestationsanknuten överskottsfördelning uteblir. Utvecklingen visar också att återbäringen kommit att bli en alltför dyr metod för fördelning av överskottet. Inte mycket tyder på att återbäringsklimatet för konsumentkooperationen skall förbättras inom överskådlig tid.

Kooperationsutredningen har sökt beräkna konsumentkooperationens kapitalbehov för 1980-talet utifrån vissa mål för soliditetsutvecklingen samt antaganden rörande räntabilitets-, inflations- och omsättningsutveckling. En slutsats man når är att även med höjd insatsskyldighet blir kapitaltillförseln otillräcklig. Detta gäller vid oförändrad soliditet. Utredningen vill av flera skäl förorda ökad soliditet, vilket givetvis skärper kravet på kapitaltillförseln. Utredningen anser dels att konsumentkooperationen är "underkapitaliserad, dvs har nått en punkt där trygghetskravet inte kan anses uppfyllt. Man skriver:

"Utredningens andra skäl utgår från att en allmän höjning av de svenska företagens soliditet är önskvärd att uppnå under 1980-talet. En sådan förstärkning av företagens kapitalbas kan grundas på olika typer av beslut. Det kan gälla kapitaltillförsel med obligatorisk och kollektiv inriktning, t ex löntagarfonder av ursprunglig modell. Det kan också gälla åtgärder som på frivillig och marknadsinriktad väg — t ex med hjälp av skattelättnader — tillgodoser samma syften.

Målet för statsmakterna torde oavsett metod vara ett och detsamma, nämligen att stärka det svenska näringslivets konkurrenskraft, trygga sysselsättningen och uppnå balans i betalningarna med utlandet. Det säger sig självt att i en sådan situation kan de kooperativa företagen inte lämnas utan möjligheter till finansiell följsamhet med det enskilda respektive samhällsägda näringslivet. Med en höjd soliditet är inte bara ett lägsta trygghetskrav uppfyllt. Det medger också en kooperativ utveckling.

Till dessa ambitioner för de kooperativa föreningarnas kapitaltillförsel bör fogas en annan med delvis parallell inriktning. Därmed avses att låta de kooperativa föreningarna få motsvarande del av stimulansåtgärder som statsmakterna på senare år beslutat för enskilt näringsliv, i första hand de börsnoterade företagen." (SOU op.cit., s. 254).

Den statliga kooperationsutredningens förslag till lösningar har haft bl a följande mål som utgångspunkter:

"att söka lösningar som i första hand bevarar och stimulerar traditionella former för kooperativ kapitalanskaffning,

att söka nå lämpliga proportioner vid uppbyggnaden av å ena sidan medlemmarnas insatskapital och det kollektiva kapitalet och å den andra sidan mellan traditionella obligatoriska medlemsinsatser och eventuella tilläggsinsatser,

att utöka de kooperativa föreningarnas tillgång av finansiella instrument, som vidgar företagens flexibilitet vid omställningar, nyetablering, speciella expansionsskeden etc." (SOU op.cit., s. 258)

Utredningen har förordat en lösning som innefattar två typer av åtgärdsförslag:

Dels skattemässiga förändringar varmed man vill uppnå ökad intern kapitalbildning, såväl individuell som kollektiv och

dels institutionella förändringar som underlättar möjligheten att ta emot och dra till sig såväl individuellt som kollektivt externt kapital.

I stark sammanfattning innebär kooperationsutredningens förslag till kooperativ kapitalbildning följande:

"1. Enkelbeskattning införs för en del av insatsräntan som överförs till medlemsinsatserna.

2. Den lagstadgade reservfondavsättningen höjs från 5% till 10%. För avsättning därutöver upp till 20% medges avdragsrätt. Denna avsättning skall ske till en kooperativ kapitalfond.

3. Möjlighet öppnas för uppskjuten betalning genom nedskrivning av viss del av medlemmarnas stadgeenliga insatsbetalningar. Möjligheten gäller medlemmar i jordbruks-, skogsbruks-, trädgårds- och fiskekooperativa föreningar.

4. Möjlighet till skattefondsparande införs inledningsvis för den konsumentkooperativa sektorns medlemmar i form av s k garantikapital och efter erforderligt ytterligare beredningsarbete för övriga kooperativa organisationers medlemmar. Härvid bör även sparande i B-insatser komma ifråga.

   (Anm. Benämningen avser insatsers sekundära ställning i förhållande till medlemsinsatser. I förslaget är B-insatser en frivillig form av insatser från medlemmar eller andra och där föreningsstämman beslutar, en form av insatskapital, som dock inte ger rösträtt samt en form av insatskapital som kan ges högre ränta än annat insatskapital.)

5. Ett statligt specialinstitut – Fonden för kooperativt egetkapital – inrättas för att göra kollektivt kapital tillgängligt för kooperationen som riskbärande egenkapital (B-insatser). Till fonden anvisas 400 miljoner kronor.

6. Genom ändring i föreningslagen möjliggörs att s k B-insatser införs i ekonomiska föreningar för egenkapitalinsatser även från andra än medlemmar, bl a för kapital från fonden för kooperativt egenkapital." (Ur "Huvudlinjer i kooperationsutredningen", Kooperativa Institutet (1981) s. 80)

2.4. Konsumentkooperativa mål

2.4.1. Handlingsprogram och stadgar

Målen för den svenska konsumentkooperationen anges i rörelsens handlingsprogram,[13] vilket inleds med bl a följande ord:

"Den konsumentkooperativa verksamheten skall alltid styras av den övergripande ideologin, sådan den uttrycks i grundsatser och ramprogram. ...Grundsatserna är ett internationellt förankrat uttryck för konsumentkooperationens särart som företagsform och folkrörelse..." (s. 1).

Under rubriken "Grundsatser och ramprogram anges:

"Konsumentkooperationen är en konsumenternas intresseorganisation med uppgift att främja sina medlemmars hushållning och att aktivt medverka till att utveckla samhället i sådan riktning att det som helhet är inriktat på målet att tillgodose människors behov."[14]

I Rochdaleföreningens första stadgar angavs som mål upprättandet av ett samhälle där medlemmarnas intressen skulle främjas genom samfällt driven produktion, distribution med också fostran och förvaltning. Drömmen om ett annat förblev emellertid en dröm. Flanellvävarna i Rochdale bildade istället en konsumtionsförening, som kom att stå som mönster för alla senare bildade konsumtionsföreningar. Föreningens arbetsregler, de s k grundsatserna blev normgivande mål för den konsumentkooperativa rörelsen. I samband med IKAs kongress i Wien 1930 igångsattes en revision av grundsatserna.[15] Dessa blev föremål för ytterligare revision vid IKA-kongressen i Wien 1966. En internationell kommission med företrädare för kooperationen i stater med s k blandekonomi, statssocialism och från u-länder förordade ett förslag till sex grundsatser.[16] Satserna rörande neutralitet och kontanthandel hade utgått. Satsen om aktiv samverkan mellan kooperativa organisationer hade tillkommit. Grundsatserna hade utformats för att kunna gälla skilda slag av samhällstyper.

I förslaget till handlingsprogrammet sammanfattas grundsatsernas betydelse sålunda:

"Grundsatserna har...utgjort de viktigaste elementen i den svenska kooperationens idéförkunnelse. Däremot har de inte i någon större utsträckning varit föremål för debatt, eftersom åtminstone de från ideologisk synpunkt väsentligaste av dem utan vidare accepterats som självklara för kooperationens anhängare. Principiella diskussioner har från tid till annan förts om återbäringens eller insatsräntans höjd och om den kooperativa demokratins innebörd och konsekvenser. Men i den diskussion som varit av någon betydelse för den svenska kooperationens verksamhet och utveckling har dessa grundsatsers ofrånkomlighet aldrig ifrågasatts." (op.cit., s. 24f.)

Den svenska lagstiftning, som reglerar också de kooperativa företagens verksamhet och som ger dem s k rättspersonlighet är lagen om ekonomiska föreningar. I den lydelse lagen av den 22 juni 1911 gavs saknas emellertid helt begreppet kooperation.[17] Något annat försök att bestämma beskaffenheten hos de sammanslutningar, som registrerades enligt lagens bestämmelser gjordes inte i lagen. Härigenom kunde varje organisation av personer, som, oavsett syfte, avsåg att gemensamt driva ekonomisk verksamhet, vinna registrering och därav följande rättskapacitet. Eftersom lagen inte skiljt mellan kapital- och personassociation, var det möjligt att bilda en organisation med kapitalavkastning som syfte, med utdelning av överskott och rösträtt i förhållande till insats med uppåt begränsat kapital och medlemstal. Det var m a o möjligt att upprätta företag, som i allt utom namnet var aktiebolag. Örne påpekar att föreningslagen otvivelaktigt stiftades i syfte att ge de kooperativa sammanslutningarna en hållbar rättslig grundval, men att det "egentliga syftet tappats bort vid lagens senare revision, så att den kommit att omfatta även saker, som icke ha det ringaste med kooperation att skaffa." (Örne (1918) s. 129).

Det ligger nära till hands att föreställa sig att oklarheterna i lagstiftningen ledde till viss begreppsförvirring hos myndigheter och allmänhet rörande kooperationens uppgift och innebörd.

Mindre oklar på denna punkt förefaller den tyska lagstiftningen ha varit. I den tyska lagen om kooperativa föreningar (Reichsgesetz betreffend die Erwebs- und Wirtschaftsgenossenschaften) definierades sammanslutningar, som enligt lagen kunde förvärva rättspersonlighet. I §1 angavs dessa som

"Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken (Genossenschaften)."[18]

Definitionen, vars upphovsman är F.H. Schulze-Delitzsch,[19] utesluter visserligen inte alla föreningar, som endast formellt är kooperativa,

men den har tagit fasta på ett flertal väsentliga egenskaper hos det kooperativa företaget. Dels fastslås principen om uppåt obegränsat medlemsantal. Dels fastställs det att föreningarna skall främja medlemmarnas yrkesutövning eller hushållning. Härigenom omöjliggjordes registrering av företag, som i likhet med aktiebolaget, syftade till att skapa kapitalvinster. Vidare nämndes uttryckligen i lagen kooperativa företag (Genossenschaften). Från 1889 fastslogs därtill i den tyska lagen att varje medlem hade en röst, vilket helt klarlade de registrerade föreningarnas karaktär av person- och icke kapitalassociationer.

Som framgått ovan ingick i den svenska lagen formuleringen "idkande av... ekonomisk verksamhet". Gunnar Heckscher[20] hävdar att detta uttryck i allmänhet tolkades restriktivt och att lagstiftningen därför begränsades till att i huvudsak gälla föreningar, som drev sådan verksamhet som åsyftades i lagens föregående punkter.

Begreppet ekonomisk förening erhöll en ny definition genom 1951 års lag. Som sådan skulle gälla:

'förening med ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom sådan ekonomisk verksamhet, i vilken medlemmarna deltaga som avnämare eller leverantörer eller genom begagnande av föreningens tjänster eller på annat dylikt sätt.' (Heckscher (1951) s. 121).

Genom den ändrade formuleringen uteslöts föreningar, som bedrev ekonomisk verksamhet som 'bisyssla' samt en insats av övervägande ideell natur. Men den ändrade formuleringen hade också en annan inriktning. Heckscher skriver:

"Den (formuleringen, min anm. OH) riktar sig emellertid även åt andra hållet och avser att omöjliggöra eller åtminstone i hög grad försvåra föreningsformens användning för rena vinstsyften, dvs för en rörelse som anses ligga inom ramen för aktiebolagets uppgifter." (Heckscher, op.cit., s. 121.)

Lagstiftningen och frågan om de kooperativa föreningarnas rättspersonlighet utgör en av de bakgrundsfaktorer, mot vilka kontinuiteten i de konsumentkooperativa grundsatserna och målformuleringarna kan förstås. En annan sådan faktor av betydelse är traderingen av kooperativ ideologi så som den kommit till uttryck i bl a skriftställande, artikelförfattande i kooperativa tidskrifter m fl organ och kanaler. Ett exempel härpå utgör de ledande artiklar Anders Örne skrev i Kooperatören under sin tid som tidskriftens redaktör. I en artikel publicerad i Kooperatören den 10 november 1911 ger Örne en ingående skildring både av villkor, som utgör grund för den kooperativa verksamhetens uppkomst, och på vilket sätt rörelsen utgör ett effektivt medel mot missförhållandena.

Örne konstaterar i artikeln att levnadsstandarden för såväl industrins som för jordbrukets arbetare föga höjts under de senaste åren trots den tekniska och vetenskapliga utvecklingen inom jordbruk och industri. En av de främsta anledningarna härtill är, enligt Örne, det allt längre drivna mellanhandssystemet. Handeln är till sitt väsen en lika nödvändig och nyttig verksamhet som produktionen. Men eftersom den kommit att bli "överlämnad till den enskilda företagsamheten", drivs den med utgångspunkten att till så många som möjligt ge så stor vinst som möjligt.[21]

Utvecklingen skildras av Örne enl följande:

"Den s k fria konkurrensen, som enl den för några årtionden sedan gällande nationalekonomiska läran skulle motverka ett onödigt och dyrt mellanhandssystem, existerar knappt längre. Handlarna av olika klasser sammansluta sig för att fastställa gemensamma utförsäljningspriser, och dessa priser beräknas så, att alla handlande, även de mest överflödiga, skola kunna fortsätta sin verksamhet. Den officiella handelsstatistiken lämnar ett slående bevis för riktigheten av detta påstående. År 1899 hade vi 28 000 handlare i riket. På var och en av dessa kom det 181 invånare och nettovinsten per handledande uppgick till 2 392 kr. Tio år senare hade handlarna ökats till 35 000 eller en handlare på 151 invånare. Trots denna abnorma ökning av handelskåren hade vinsten per handlare stegrats till 2 629 kr. För att få sitt varubehov måste varje svensk 1899 betala till handlarnas vinst 13 kr 23 öre. Tio år senare måste han för samma syfte betala 16 kr 94 öre."

Örne berör i sammanhanget en annan och enligt Örne ännu farligare tendens i tiden, nämligen trustbildningen inom industrin. Varje spår av konkurrens upphör och prisbildningen blir därefter. Örne konstaterar att resultatet av tekniska förbättringar och den ökande avkastningen av arbetet helt enkelt sugs upp av en "ständigt växande befolkningsgrupp, som icke betalar sina åtnjutna förmåner genom frambringande av motsvarande värden åt samhället". "Det enda medel, som i praktiken visat sig kunna råda bot på de nu skildrade missförhållandena, är varuförbrukarnas sammanslutning i avsikt att ordna varuförmedlingen på ett förnuftigt sätt. Denna sammanslutning är just kooperationen."[22]

Örnes artikel ger en utomordentlig belysning av sambanden mellan den faktiska situationen och de motiv och överväganden som låg till grund för den kooperativa rörelsens framväxt. Sambandet mellan de sociala och ekonomiska betingelserna och det sätt på vilket de kooperativa uppgifterna formulerades är nära och tydligt.

Samtidigt som beskrivningen av rörelsens uppgifter och mål innebär ett avståndstagande från det i samhället i övrigt etablerade systemet, inrymmer den föreställningar om kooperationen som en kraft, mäktig nog att förändra det rådande kapitalistiska systemet och att därmed i grunden lösa samtidens sociala problem.

Att Örne verkligen såg kooperationen som en väg att nedkämpa kapitalismen framgår av följande:

"Hela det system, som går ut på att till varje pris vidmakthålla 'det bestående' dvs fåtalets ekonomiska makt *inom* staterna med den därav följande egendomliga själsförfattningen hos de ledande grupperna, och de protektionistiska skrankorna *mellan* staterna, bör dömas ut av dem, som insett kriget och den väpnade inbördeskampens vanvett. Och i det utdömdas ställe bör sättas en ordning, som återför det ekonomiska livet till dess egentliga ändamål: till att tjäna uteslutande människornas behov och hela mänsklighetens välfärd. Detta kan ske blott genom att definitivt avskaffa vinsten såsom drivkraft för människors handlande, det vill säga genom att bygga hela samhället på kooperationens princip." (Anders Örne (1918), s. 48.)

Som framgått av den tidigare framställningen präglades perioden fram till omkring 1920 av en snabb uppbyggnad. De resurser som förvärvats kunde nu sättas in på för konsumenterna väsentliga områden, dvs sådana där monopol och kartellbildningar medförde överpriser på viktiga varor. Efterhand etablerades industrier på bestämda områden, t ex inom margarintillverkningen, mjöl, skor, galoscher, gödningsmedel och glödlampor.

Framgångarna kom att påverka föreställningarna om den kooperativa rörelsens uppgifter och mål. Etableringen inom skilda branscher och ingripandet mot kartellerna visade att det gick att utöva avgörande inflytande över prisbildningen trots en mycket begränsad kontroll av marknaden. Erfarenheterna ledde också till omprövning av synen på såväl konkurrensen som på skilda företagsformer. Omprövningen synes ha lett till uppfattningen att konkurrens mellan skilda företagsformer är det ekonomiska system som bäst tillvaratar konsumenternas intressen och att kooperationens huvuduppgift blir att, i konsumenternas intresse, korrigera den privata företagsamheten, inte att ersätta den.

"Man kan spekulera över orsakerna till att den kooperativa åskådningen förändrades och att framtidsvisionen om det kooperativa samhället i viss mån bleknade bort under mellankrigstiden. En förklaring kan, paradoxalt nog, ligga i kooperationens framgångar.(...) Genom sin konkurrens skall kooperationen sörja för att konsumenterna får största möjliga valuta ifråga om pris, kvalitet och service. Kooperationen nöjer sig med att förbli en sektor i blandsamhället, dess ambition blir att utgöra en så effektiv konkurrensfaktor som möjligt." (Ur "Konsumentägt" (1974), s. 34 f.).

2.4.2. Det kooperativa effektivitetsbegreppet

En omedelbar följd av ett sådant synsätt är kravet att kooperationen måste vara minst lika effektiv på de områden den väljer att uppträda, som de konkurrenter den där har att möta. Detta ger anledning att något

uppehålla sig vid det konsumentkooperativa effektivitetsbegreppet.

I handlingsprogrammet anges de konsumentkooperativa målen – eller, som det uttrycks i Organisationskommitténs betänkande – "de medlemskrav som möter verksamheten". Dessa medlemskrav anges vara följande

- ideologiska och konsumentpolitiska krav, att påverka samhälls- och detaljhandelsutvecklingen, konsumentpolitiken etc, att sprida värderingar, att ha tillgång till saklig information
- ekonomiska och materiella krav, att ha tillgång till en bra butik med ett bra utbud (läge, sortiment, pris, service etc)
- inflytandekrav, att deltaga i verksamhetens planerings- och beslutsprocess, att påverka verksamheten så att kraven ovan tillgodoses.

Dessa krav sägs bilda "utgångspunkten för vår roll som intresseorganisation, inom vilken emellertid också ryms de ekonomiska och materiella kraven, vilka utgör grunden för vår affärsverksamhet." (op.cit., s. 22).

I förhållande till det "övriga näringslivets gängse effektivitetsmått (som) är relaterade till företagsekonomiska kriterier" sägs det "stå helt klart att vårt effektivitetsbegrepp är mer sammansatt till sin karaktär". Organisationskommittén pekar på att medlemsinflytande och -aktivitet inte blott är medel att nå måluppfyllelse, utan också mål i sig. Därför sägs den konsumentkooperativa organisationen vara effektiv först när medlemsdemokrati och andra icke-ekonomiska mål kan förenas med affärsmässig framgång. Mot bakgrund härav uttrycks det totala konsumentkooperativa effektivitetsbegreppet som summan av:

- konsumentpolitisk effektivitet
- affärsmässig effektivitet
- demokratisk effektivitet

Det konstateras i sammanhanget att möjligheterna att avläsa graden av måluppfyllelse är bristfälliga utom med avseende på affärsverksamheten.

Utredningen uttalar inte någon prioritering av de skilda måltyperna. Som framgått ovan anges att de ideologiska och konsumentpolitiska kraven bildar "utgångspunkten för vår roll som intresseorganisation" och att en "helhetssyn måste vara styrande för våra organisatoriska överväganden" (op.sit., s. 23). Samtidigt anges att affärsverksamheten är rörelsens främsta medel att främja medlemmarnas hushållning, vilket, som också framgått tidigare, i handlingsprogrammets grundsatser och ramprogram framhållits som en helt primär uppgift.

Det framstår som en komplikation i den komplexa konsumentkooperativa

målfrågan att den affärsmässiga effektiviteten inte explicit prioriteras, trots att det torde vara uppenbart att brister i detta avseende medför att förutsättningarna för effektivitet på varje annat område därmed försämras och på sikt riskerar att helt elimineras.

1920-talet kom att innebära bl a att de visionära, på samhällsomvandling inriktade, föreställningarna gav vika för en till den rådande ordningen mer anpassad grundsyn. Detta fick konsekvenser för bl a synen på den kooperativa konkurrensstrategien. I den ursprungliga uppgiften fastställdes den prispolitiska rollen så, att kooperationens enheter skulle tillämpa s k gängsepriser, dvs vara desamma som i den konkurrerande privathandeln. För medlemmarna utgjordes då fördelarna av att de genom återbäring fick tillbaka överskottet på verksamheten. Denna politik kom nu att omprövas och förändras. Inriktningen på att bli en så effektiv konkurrensfaktor som möjligt, ställde krav på en rationellare verksamhet, som kunde utnyttjas för att pressa den allmänna prisnivån. Detta – att driva en s k aktiv prispolitik – skulle bli ett effektivt sätt att tydliggöra den konsumentkooperativa rörelsens nytta i samhället. Därmed skulle den också värva medlemmar. Samtidigt lades grunden för uppfattningen om konsumentkooperationen som en konsumenternas intresseorganisation.

Det är uppenbart att en förändring/utvidgning av den konsumentkooperativa inriktningen i sig kan medföra spänningar om åtgärden riskerar att urholka medlemskapets substansvärde, t ex i form av minskad eller utebliven återbäring. Sådana aspekter kommer att behandlas längre fram.

I den konsumentkooperativa måluppsättningen återkommer begreppet "behov". Det kan t o m sägas inta en central ställning. I handlingsprogrammet anges under Grundsatser och ramprogram inledningsvis att "Konsumentkooperationen aktivt skall medverka till att utveckla samhället i sådan riktning att det som helhet är inriktat på målet att tillgodose "människors behov". Vidare anges under rörelsens uppgifter att dess utbud av varor och tjänster skall vara väl ägnat att "tillgodose konsumenternas behov".

Själva behovsbegreppet är emellertid utomordentligt komplicerat och oklart. Det har i den ekonomiska teorin ersatts med begreppet nytta och kommer där att ingå i efterfrågeteorin. Också inom sociologin har insatser gjorts att beskriva behov och där man hävdat att föreställningen om individuell rationalitet inte är tillräcklig för att förklara behovsfrågan. Individens beteende bestäms inte individuellt, utan påverkas av förhållanden till andra. Mot s k positiva ansatser kan också ställas s k normativa, vilka innebär att man söker klargöra vilka

behoven skall eller bör vara. Det förefaller alltså som om det inte finns allmänt accepterade metoder för att definiera behov. Likväl intar begreppet, som framgått, en central plats i den konsumentkooperativa målhierarkin.

Ett av det kooperativa företagets fundamentala särdrag är att det tar sin utgångspunkt för verksamheten i individens funktionella behov och att därvid dessa individers/medlemmars intresse är ett resursintresse. Resursintresset antas här definierat som mesta möjliga utbyte i form av varor och/eller tjänster mot minsta möjliga insats. Resursintresset utesluter emellertid inte andra intressen, vilket innebär att medlemsintresset i ett vidgat perspektiv utgör en komplex struktur. Härigenom kompliceras behovsfrågan ytterligare. Med stor sannolikhet har det aldrig gjorts någon studie rörande förtroendevaldas och tjänstemäns uppfattningar om behovsbegreppet, dess innebörd och konsekvenser för främst affärsverksamheten. Frågan har heller inte behandlats i någon nämnvärd omfattning i den kooperativa litteraturen.

Mot den bakgrunden kan det antas att man i kooperativ praxis, så som den kommer till uttryck i främst detaljhandelsverksamheten, har kommit att se begreppet behov som i stort sett liktydigt med efterfrågan.[23] Detta antagande har stöd i ett flertal observationer och uttalanden från förtroendevalda och tjänstemän i skilda sammanhang.

2.4.3. Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar genomgången av de konsumentkooperativa målen att dessa uppvisar en hög grad av kontinuitet och permanens, särskilt sedan föreställningarna om konsumentkooperationens samhällsomdanande roll övergivits. Stabiliteten säkras bl a genom den stadgemässiga ordningen, förankrad i föreningslagstiftningen.

Målen utgör samtidigt ett väsentligt särdrag för det kooperativa företaget genom understrykandet av medlemmarnas *funktionellt* betingade *samverkan* i organiserad form. Målen utgör också en väsentlig del av det kooperativa idéarvet och utgår från värderingsmässiga ställningstaganden till samhälleliga företeelser av ekonomisk och social natur. Till grund för det kooperativa företagandet ligger en socialpolitisk föreställningsram vari också ingår ett medvetet förhållningssätt till konsumtion som samhälleligt fenomen. I denna mening kan de konsumentkooperativa målen sägas vara normativa till sin karaktär.

Emellertid präglas de konsumentkooperativa målen av betydande oklarhet på väsentliga punkter. Begreppet behov intar i sammanhanget en

central roll samtidigt som begreppet är minst sagt oklart och där den egna definitionen/tillämpningen är helt otillräcklig, sedd mot bakgrund av de kooperativa särdragen.

Därest den begreppsmässiga ofullkomligheten kvarstår, riskeras en fortlöpande minskning av samstämmigheten mellan det kooperativa företagandets särart och de uttryck detta tar sig på marknaden. Detta påverkar på sikt trovärdigheten negativt, vilket kan framtvinga ett val mellan å ena sidan ett uppgivande av särdragen eller, å den andra, att dessa ges större pregnans i målbestämningen med åtföljande anpassning med avseende på uttrycksformerna.

Det med målfrågan nära besläktade effektivitetsbegreppet präglas likaledes av betydande oklarhet, såväl i fråga om definitioner och avläsbarhet som med avseende på prioriteringar.

2.5. Om konkurrensmedel

Frågan om vad som skall hänföras till företagets egentliga konkurrensmedel är svår att entydigt besvara. I litteraturen och i andra sammanhang har rått, och råder, skiljaktiga meningar härom. En gängse uppfattning synes vara att *prissättning/prispolitik* liksom *produkter/produktegenskaper* samt *service* innefattande tillgänglighet, urval, kundbehandling m m hör till konkurrensmedlen. Under senare tid har företagets *affärs- eller verksamhetsidé* kommit att få en allt större aktualitet. Uttryck härför är att allt fler företag i sin marknadskommunikation betonar verksamhetens bärande motiv, dess samhälleliga eller marknadsmässiga nytta liksom inriktningen på utbud av helhetslösningar och system snarare än på enskildheter av varor och tjänster.

En mer omdiskuterad ställning i sammanhanget har reklamen. Det vanligaste synsättet torde vara att betrakta reklam som ett konkurrensmedel. Det är emellertid tvivelaktigt av flera skäl. Reklamens uppgift är att för en bestämd marknad bekantgöra ett utbud i syfte att nå avsättning på denna marknad. De mål som härvid kan uppnås med avseende på till reklamen relaterbara effekter är kommunikationsmål, vilka kan uttryckas i termer av kunskaps-, attityd- och beteendepåverkan. Det är oftast inte möjligt att fastställa ett kausalsamband mellan en viss reklaminsats och en uppnådd förändring av ett företags marknadsandel, försäljningsvolym eller lönsamhet. Detta förhållande utgör i sig en väsentlig restriktion vid bedömningen av reklamens verkningsförmåga. En annan begränsning utgörs av förhållandet att reklamens värde i sig är begränsat, dess huvuduppgift är att förmedla värden. Å andra sidan kan

det hävdas att denna värdeförmedling kan göras på olika sätt, med varierande grad av förmåga att skapa uppmärksamhet, intresse och inlärning. I den meningen kan reklamen sägas vara ett konkurrensmedel. Avgörande för frågan synes dock vara att förutsättningarna för utbudets förmåga att hävda sig på en marknad snarare ligger i dess substansiella värden så som dessa uttrycks i pris, produktegenskaper, servicegrad och i sändarens auktoritet, än i *hur* dessa värden framställs.

2.5.1. Priser och prispolitik

Utifrån ett konkurrensmedelsperspektiv råder det knappast någon tvekan om att prispolitik och prissättning utgjort ett dominerande inslag i den konsumentkooperativa konkurrensprofilen. Genom inbrytning på för konsumenterna vitala marknader ändrades konkurrensläget radikalt. Prisnivåer sänktes kraftigt, marginaler krymptes och karteller sprängdes.

Fyra typer av pris- och återbäringspolitik har under skilda tider använts:

1. S k självkostnadskalkyl, dvs starkt pressade priser med låg eller ingen återbäring.
2. "Gängse-pris" för en ort och i gengäld högre återbäring, t ex 3—5%.
3. Hög prissättning och hög återbäring, t ex 6—12%. (Förekom i England.)
4. Aktiv prispolitik.

Den första typen kom aldrig att spela någon mer väsentlig roll bl a därför att metoden inte medgav en betryggande konsolidering. I stället kom fr o m 1900-talets början metod 2 att tillämpas, vilken också angavs i mönsterstadgarna. Men fr o m 1920-talet ändrades bilden p g a de erfarenheter man då gjorde. 1921 startades den kooperativa margarinfabriken. En av konsekvenserna av att kooperationen blev en part på marknaden blev att margarinpriset sjönk med hälften. Den strategiskt viktiga lärdom som drogs härav var att det räckte med att kontrollera en del av marknaden för att ändå kunna utöva ett avgörande inflytande över prisbildningen. I augusti 1923 tillsattes en kommitté med uppgift att studera organisationsproblem inom svensk kooperation. Under Albin Johanssons ordförandeskap presenterades 1924 ett betänkande som bl a behandlade frågan om de s k gängse-priserna. Utredningen pekar på att regeln härom syftar till att tillförsäkra den kooperativa verksamheten tillräckligt kapital. Detta framstår som särskilt angeläget för nystar-

tade föreningar med svag ekonomi. Samtidigt pekar utredningen på en annan väsentlig sida; förmågan att i konsumenternas/medlemmarnas intresse kunna utöva sådan press på den allmänna prisnivån "att icke en stor stab av oekonomiskt arbetande småhandlare givas fortsatta möjligheter att bedriva sin verksamhet vid sidan av de bäst arbetande företagen" (Konsumentägt, s. 36). Slutsatsen blir en rekommendation att arbeta med en aktiv prispolitik när föreningens ekonomiska styrka härför är tillräcklig.

Efter hand växte också de kooperativa föreningarnas styrka. Den aktiva prispolitiken kom därigenom att utbredas och alltsedan andra världskriget ha utvecklats till en traditionell linje med i huvudsak följande innebörd:

- nedbringande av kostnader genom rationalisering av produktions- och distributionsleden
- variabel prissättning anpassad till kostnadsvariationer i de kooperativa företagen
- prissättning, som förutom kostnadstäckning, inrymmer överskott, vilket förutom avskrivningar och fonderingar, även skall rymma återbäring till medlemmarna.

Under en lång period, fram till omkring 1960, hölls återbäringen i allmänhet ganska låg, omkring 3%. Därefter har den genomsnittliga återbäringen sjunkit fortlöpande och uppgick 1979 till ca 0,9%.

Eftersom det är två faktorer som bestämmer en varas pris, kostnader för produktion, distribution och administration samt överskott, är det möjligt att korrigera prisnivån nedåt genom att endera rationalisera inom en eller fler av kostnadskomponenterna eller genom att i ökad omfattning tillföra konsumenter och/eller medlemmar ökad andel av överskottet. Under 50- och 60-talen genomförde konsumentkooperationen rationaliseringar i det första avseendet varigenom rörelsen tillskansade sig marknadsmässiga fördelar. Successivt har emellertid det försprång som härvid uppstod hämtats in av konkurrenterna, som genom fusioner och andra åtgärder nu kan anses ha uppnått minst likvärdig konkurrensförmåga. Möjligheterna till kraftigare kostnadssänkningar från kooperationens sida synes f n begränsade bl a på grund av att förhållandena inom dagligvaru- och specialvarumarknaderna är sådana att varken volym- eller marknadsandelsmässig expansion är att förutse. Härtill kommer att konsumentkooperationen har kostnader, som den privata sidan inte har. Hit hör kostnader för medlemsdemokratin, sociala hänsynstaganden samt olika slag av informationsåtaganden.

Också utrymmet för att med återbäringspolitiken korrigera prisbilden har, vilket framgått av redovisningen i avsnitt 2.2., fortlöpande krympt. Den genomsnittliga återbäringen har efter hand sjunkit samtidigt som en allt större andel av föreningarna nödgats helt slopa återbäringen. Tillämpningen av skilda kombinationer av prissättning och återbäring avspeglar skilda synsätt på avvägning mellan kort och lång sikt men också i fråga om verksamhetens syfte. För bibehållen och framtida handlingsfrihet är konsumentkooperationen beroende av överskott. Detta kan, genom en aktivare prispolitik återföras till medlemmar/konsumenter, eller kvarhållas i rörelsen och där användas till konsolidering, fondering och/eller utbyggnad, och därigenom utgöra en strategisk disposition. Vidare kan prioriteras strävan att söka maximera utbytet för alla hushåll eller, å den andra sidan, att söka avgränsa fördelarna av rörelsens verksamhet till dess medlemmar.

Utifrån dimensionerna tid och primärsyfte kan fyra principiella beslutssituationer uppställas:

		Primärt syfte	
		Medl. nytta	Kons.nytta
Tid/sikt	Kort	1	2
	Lång	3	4

1. Situationen skulle här innebära en strävan att återgå till en prissättningslinje i enlighet med gängse-pris-modellen kombinerad med ambitionen att maximera återbäringen.

2. Denna situation skärper kraven på en mer aktiv prispolitik samtidigt med en helt slopad återbäring.

3. Också i denna situation skulle gängse-pris-modellen aktualiseras samtidigt med strävan till återbäring, men nu på blygsammare nivå parad med uppbyggnad av resurser för konsolidering etc.

4. I denna situation förutsätts återbäringen helt slopad samtidigt med en strävan efter en aktiv prispolitik, dock anpassad till krav på/behov av konsolidering etc.

Tabellen med de här skisserade situationerna skall givetvis ses principiellt. Det är vidare möjligt att se typfallen mer som både-och-alternativ, snarare än ett antingen-eller-val. I den mån som det överhuvudtaget föreligger någon grad av handlingsfrihet, framstår ställningstaganden som oundvikliga.

Inom ramen för det slag av överväganden som här diskuteras faller emellertid också försök att bedöma den möjliga verkningsgraden hos prispolitiska åtgärder överhuvudtaget. Det finns därvid skäl att räkna med restriktioner av flera slag.

Dels innebär ett högt medlemsantal att skillnaden mellan marknadsprissättning och en mer aktiv prispolitik blir av ringa betydelse. Vid ökande medlemskader förlorar skillnaden i betydelse.

Dels är den vid varje tidpunkt rådande prismedvetenheten av stor betydelse. Denna kan antas variera främst beroende av utrymmet för privat konsumtion. Vid minskat sådant utrymme ökar rimligen prismedvetenheten, vilket i sin tur medför eller framtvingar en aktiv prispolitik. Å andra sidan motverkas prismedvetenheten av ett antal faktorer som t ex märkesvarukonkurrensen och lockprissystemet. En ytterligare faktor/restriktion utgörs av den s k solidariska prispolitiken innebärande att kostnadstäckning skall åstadkommas utifrån föreningens ekonomi och inte utifrån det enskilda säljställets. Vidare förutsätts vissa åtaganden från starkare föreningar gentemot svagare sådana. Förhållandet innebär givetvis inskränkningar i möjligheterna till aktiv prispolitik samtidigt som det också är en fråga om medlemsnyttans gränser. Dilemmat kan lösas genom att endera slå ut olönsamma enheter eller att differentiera priserna och anpassa dem till butikens och inte föreningens kostnader. Båda vägarna innebär dock påfrestningar på den kooperativa ideologiska åskådningen, vari solidariteten mellan medlemmar boende på skilda platser utgör en väsentlig del.

Prisnivåer och prisutveckling

Genom de undersökningar som under årens lopp genomförts av SPK är det möjligt att bilda sig en uppfattning om konsumentkooperationens konkurrenskraft med avseende på prisnivå och prisutveckling. I det följande redovisas sammanfattningar av en rad gjorda undersökningar. Den specialintresserade hänvisas till källmaterialet.

1959 påbörjade Statens Pris- och Kartellnämnd (SPK) en serie undersökningar vars syfte var att belysa marginalutvecklingen inom livsmedelshandeln. Men redan under de två första undersökningsetapperna, vilka avsåg förhållandena i september 1959 och maj 1960, användes det insamlade prismaterialet för att belysa andra, ur nämndens synpunkt intressanta förhållanden som t ex riktprisföljsamhet, försäljningsprisnivåer m m. I detta sammanhang är den sistnämnda faktorn av särskilt intresse.

I den av SPK gjorda undersökningen (Pris- o. kartellfrågor 4/5 1963

SPK), har försäljningsprisjämförelser gjorts mellan dels olika butiksgrupper och dels skilda geografiska områden (Stockholm och övriga landet). Vid beräkningar av försäljningspriser har både varuskatt och utbetalda kundrabatter (återbäring, storköpsrabatter m m) dragits av.

Jämförelser mellan olika butiksgruppers (Konsumbutiker, prod. koop. butiker, Kedjebutiker, Ica-butiker samt övr. butiker) försäljningspriser visar, med avseende på hela landet, att skillnaden i prisnivå för hela det undersökta sortimentet, vilket i huvudsak omfattar samma livsmedelsvaror som Socialstyrelsens konsumentprisindex, uppgick till omkring 2% mellan å ena sidan konsumbutikerna, som redovisade den lägsta försäljningsnivån, och, å den andra, gruppen "övriga butiker", som redovisade den högsta nivån. Också i Stockholm redovisade konsumbutikerna den lägsta prisnivån samtidigt som skillnaden mellan högsta och lägsta nivå var högre, 5%. Vidare framgår att den genomsnittliga försäljningsprisnivån i Stockholm låg omkr. 2% högre än vad som gällde för landet i övrigt.

I en ny undersökning, Pris- och marginalutveckling inom dagligvaruhandeln 31 dec. 1971–31 dec. 1972 (SPK april 1973), belystes utvecklingen av rekommenderade priser och marginaler inom dagligvaruhandeln med utgångspunkt från ett urval omfattande ca 80% av genomsnittssortimentet i dagligvaruhandeln på 25 orter och där jämförelsen avsåg dels enskild sektor (SSLF) och Konsum på varje ort. I denna undersökning togs ingen hänsyn till återbäringen.

Konsumentpriserna steg under 1972 med 8,8% inom SSLF och med 9,2% i Konsum. Samtidigt ökade handelsmarginalerna, dvs skillnaden mellan konsumentpris exkl. moms och producentpris, med i absoluta tal 9,4% inom enskild och med 11% inom kooperativ handel.

Resultatet från denna undersökning har av SPK kedjats med samtliga beräkningar av denna typ, som tidigare utförts av SPK. I nedanstående tabell visas utvecklingen för i huvudsak hela sortimentet från 15 sept. 1968 till 31 dec. 1972.

Pris- och marginalutveckling för olika undersökta tidsperioder. Totala urvalet exklusive mjukt bröd.

		15.9.1968–15.9.1969	15.9.1969–27.8.1970	27.8.1970–31.3.1971	31.3.1971–4.10.1971	4.10.1971–22.3.1972	31.12.1971–31.12.1972	15.9.1968–31.12.1972
Konsumentpriser inkl moms	SSLF	102,4	109,0	104,8	105,7	104,3	108,8	135
	Konsum	101,8	109,7	105,1	105,5	104,4	109,2	135
Konsumentpriser exkl moms	SSLF	102,4	109,0	99,0	105,7	104,3	108,8	128
	Konsum	101,8	109,7	99,2	105,5	104,4	109,2	128
Fabrikantpriser exkl moms	SSLF	102,7	109,1	98,8	104,7	103,8	108,8	127
	Konsum	102,5	109,4	99,0	104,4	103,6	108,7	126
Handelsmarginaler i kronor	SSLF	101	109	99,4	108,8	105,8	109,0	132
	Konsum	100	111	99,5	109,0	106,9	110,8	133
Förändring i enheter av procentmarginaler	SSLF	−0,2	−0,1	+0,1	+0,7	+0,4	0,0	+0,6
	Konsum	−0,5	+0,2	+0,1	+0,8	+0,6	+0,4	+1,0

Källa: SPK II:12/73, s. 17

Som synes höjdes konsumentprisnivån, inkl. moms, under hela perioden med 35% och att höjningen inom de båda kategorierna är likvärdig.

I en ytterligare studie, Priser och marginaler i dagligvaruhandeln, del 1 Prisnivåer,(En SPK-utredning 1975), redovisas bl a slutsatser rörande prisrelationer mellan handelsblock (Konsum, Ica, Vivo, Tempo/Åhléns Epa/NK, Favör och SSLF) dels regionalt och dels för landet. Utredningen finner att de rikstäckande företagens prisnivåer för hela sortimentet var relativt jämna i både Stockholm och Göteborg. Vidare att i de prisnivåjämförelser, som gjordes inom resp. block mellan olika regioner i landet, konstaterades dels att prisnivåskillnaderna var relativt små mellan regionerna, dels att de uppvisade ett enhetligt mönster.

Utredningen skriver:

"Mot bakgrund härav har några påtagliga prisnivåskillnader mellan de rikstäckande handelsblockens totala dagligvarusortiment ej heller bedömts föreligga i övriga regioner eller totalt i riket." (op.cit. s. 12).

Med undersökningen Pris- och marginalnivåer i dagligvaruhandeln 1978 avsåg SPK att jämföra cirkapris- och faktiska prisnivåer samt marginalnivåer för ett dagligvarusortiment som svarade för ca 80% av dagligvaruhandelns totala försäljning. Undersökningen genomfördes på 24 orter och omfattade de tre ledande handelsblocken Ica, Konsum och Dagab i april 1978. Blocken svarade då för ca 90% av den totala dagligvaruförsäljningen.

Utredningen kunde inte konstatera några statistiskt säkerställda skillnader i faktiska prisnivåer — såväl med som utan påverkan av extrapriser — mellan de tre handelsblocken i genomsnitt för hela sortimentet och för samtliga orter. De skillnader man iakttog föll således inom ramen för undersökningens felmarginaler.

Inte heller ifråga om cirkapriser fann utredningen några statistiskt säkerställda skillnader.

Däremot förelåg skillnader beträffande marginalnivåerna. Medan Konsums handelsmarginal uppgick till 27,3% var motsvarande siffra för Ica 25,4% och Dagab 25,6%.

Att den högre marginalen inte resulterade i att Konsum höll en högre konsumentprisnivå förklaras av att fabrikantpriserna där låg i motsvarande mån lägre än genomsnittligt. (op.cit. s 73).

2.5.2. Sortiment och produktpolitik

"Den grundläggande utgångspunkten för arbetet med varuanskaffning och sortiment är konsumenternas behov och önskemål." (Handlingsprogrammet, riktlinjer, pkt 2, s. 5). Hur denna uppgift skall lösas anges i ett antal delmoment (2:1—2:7, se vidare handlingsprogrammet).

Strävan att förverkliga denna uppgift har medfört uppbyggandet av en omfattande inköps- och distributionsapparat. Sedan Kooperativa förbundet 1904 hade startat sin partihandelsverksamhet kom organisationen att på relativt kort tid utgöra föreningarnas dominerande inköpskälla. Successivt utvecklades organisationen till att omfatta både centrala varuavdelningar inom KF och regionala försäljningskontor. Varuavdelningarnas huvuduppgifter var dels att forma ett sortiment avsett för föreningarna och dels att genom avtal med leverantörer åstadkomma så fördelaktiga pris- och andra villkor som möjligt. Emellertid medförde det stora antalet föreningar, som dessutom kunde göra inköpen direkt från KFs industrier och andra leverantörer, att sortimentet blev splittrat, mängden leverantörer stor och inköpen per enhet ofta små. Detta mönster kom att bestå ungefär fram till andra världskrigets slut, då en annan ordning framstod som nödvändig. 1949 startade uppbyggnaden av de regionala lagercentralerna, i första hand för distributionen av dagligvaror, dvs livsmedel o.a. varor som normalt säljs i livsmedelsbutiker. Systemet var i huvudsak uppbyggt framemot slutet av 1950-talet. Lagercentralerna kom att få stor betydelse för sortimentsuppbyggnad och -utformning eftersom systemet framtvingade viss enhetlighet mellan de föreningar som samverkade kring regionens LC. Den på detta sätt inledda

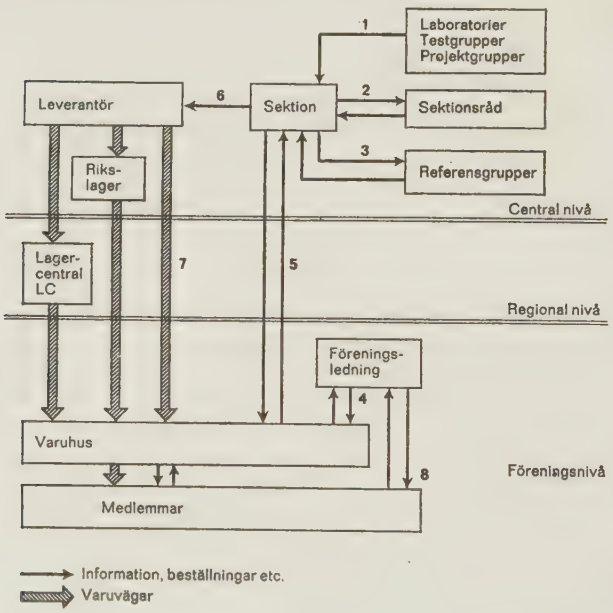
koncentrationsprocessen förstärktes då man i början av 60-talet skapade ett rikssortiment för LC-varor. Åtgärden innebar att inflytandet över sortimentsfrågorna i allt större utsträckning fördes till central nivå. Utbyggnaden av det konsumentkooperativa varuhusnätet kom att medföra motsvarande utveckling för det omfattande specialvarusortimentet med centralisering av inköpsverksamheten till KF.

Med utgångspunkt från den övergripande sortimentsinriktningen byggdes vid sidan om denna organisation upp särskilda resurser för utveckling, kontroll och testarbete för såväl livsmedels- som specialvaruområdena.

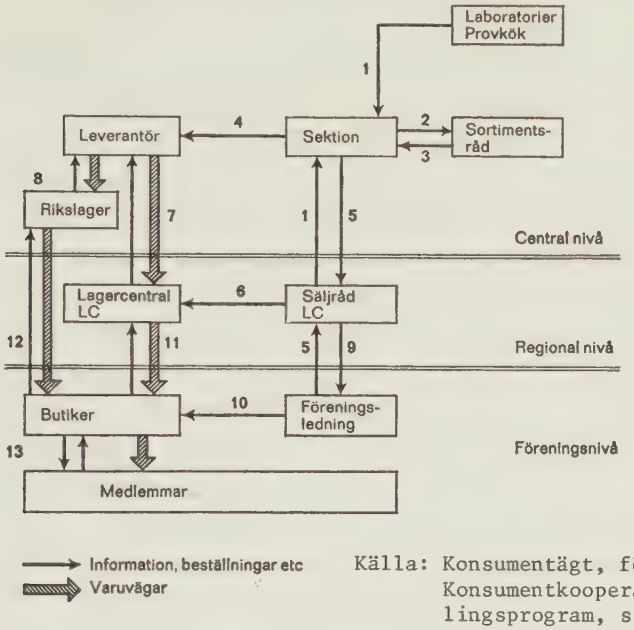
Det är emellertid genom föreningarna och dessas varuhus och butiker som kooperationen möter marknaden. Därför är det också föreningarna som har det slutliga ansvaret för att sortiment, priser och service vid varje given tidpunkt dels motsvarar krav på affärsmässig effektivitet och dels uppfyller de normer som följer av det kooperativa företagandets deklarerade särart och uppgift.

Nedanstående skisser visar den organisatoriska och administrativa uppbyggnaden av den konsumentkooperativa logistiken.

Principskiss över sortimentsval, beställnings- och varuvägar inom specialvaruområdet



Principskiss över sortimentsval, beställnings- och varuvägar inom dagligvaruområdet



Källa: Konsumentägt, förslag till Konsumentkooperativt handlingsprogram, s. 74—75.

Inom ramen för denna komplexa struktur skall ett flertal anspråk tillgodoses. Dels gäller att produktions- och distributionsförhållanden säkras och att därvid produkt- och sortimentspolitiken står i överensstämmelse med konsumentkooperativa riktlinjer. Dels ställs samtidigt stora krav på marknadsorientering, dvs förmåga till omställning och anpassning till föränderliga marknadsförhållanden. För svensk konsumentkooperation gäller härvid samma villkor som för dess konkurrenter: graden av marknadsorientering är avgörande för företagets överlevnad och utveckling.

De centrala begreppen för konsumentkooperativ produktpolitik är alltjämt kvalitets- och säkerhetssträvanden, livslängd och funktion. Denna inriktning har medfört inrättandet av organ för förebyggande åtgärder och löpande kontroll. Verksamheten sker i flera olika former. På såväl specialvaru- som livsmedelsområdena finns laboratorier och andra former för att prova och testa produkter. Härtill kommer en rad olika metoder för att skapa förutsättningar för medlems- och konsumentinflytande på det kooperativa produktutbudet.

Vidare innebär de egna industrierna betydande möjligheter till egen produktutveckling, t ex basvaror av olika slag.

Sammanfattningsvis kan den konsumentkooperativa produktpolitiken sägas inriktad på att tillgodose angelägna behov och, särskilt ifråga

om de särpräglat kooperativa produkterna, "sätta huvudfunktioner framför bifunktioner och bruksegenskaper framför attraktivitetsegenskaper". (SOU 1981:60, s. 165).

För den affärsmässiga effektiviteten, ett av konsumentkooperationens tre effektivitetsbegrepp, är graden av marknadsorientering på sikt av avgörande betydelse. Mot den bakgrunden är det uppenbart att den komplexa strukturen för organisation, administration, beslut och genomförande inrymmer betydande svårigheter. Här skall nämnas endast några exempel.

Integrationen kan, samtidigt som den utgör en styrkefaktor, medföra ogynnsamma inskränkningar i valet av leverantör.

Produktpolitikens inriktning medför upprätthållande av en omfattande verksamhet för kontroll samtidigt som likartad verksamhet i betydande omfattning övertagits av samhället genom dess konsumentpolitik.

Ett stort antal inflytande- och beslutsorgan medför risker för ett motstridigt och alltför långsamt beslutsfattande.

Ett i många avseenden långt decentraliserat resultatansvar kan medföra allvarliga oklarheter beträffande ansvar/befogenheter t ex ifråga om inköps- respektive avsättningsansvar.

2.5.3. Service

Genomgång av litteratur i marknadsföring visar att det inte heller kring begreppet service råder en ensartad uppfattning om dess innebörd. Det förefaller emellertid som om det är möjligt och användbart att dela upp servicefaktorn i en organisatorisk och en personlig del.

Till den organisatoriskt betingade servicen hänförs här sådant som tillgänglighet, dvs öppethållande och närhet, varukapacitetsanpassning, urval, exponering, miljö, rutiner, konditioner m m.

Till personlig service hör överförandet av sådana värden, som är av betydelse för relationen säljare köpare, och där överförandet sker från personalkollektiv och/eller enskild och där servicevärdet är en funktion av egenskaperna kompetens och engagemang.

På senare tid har man i konsumentkooperationen uppmärksammat den växande betydelsen av personlig service, vilket fått till uttryck genomförandet av ett omfattande utbildningsprogram vid bl a Vår gård. Man skriver härom:

"Behovet av att sätta servicefrågorna i centrum framöver bedöms viktigt bl a därför att de flesta av våra anställda har fått sin anställning under 'självbetjäningsepoken'. Många saknar kunskap om servicens betydelse i säljarbetet.

En annan anledning är att alla tecken tyder på att service och kundbemötande blir nästa stora 'konkurrensverktyg'...
Utbildning i service och försäljning har inte fått tillräcklig omfattning ... i butiker/varuhus, föreningarna eller i Vår gårds regi. Ett av serviceskolans mål är att skapa insikten hos alla att 'service är vårt jobb'". (Ur Vår tidning 16/1982, s. 7.)

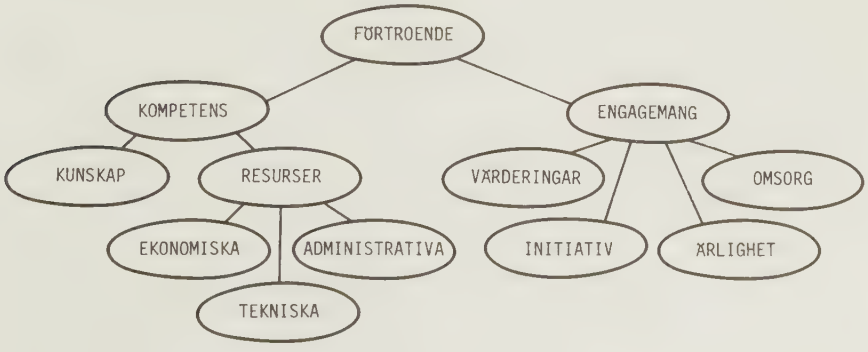
Det kan antas att bedömningen av service som ett allt väsentligare konkurrensmedel sker mot bakgrund av en analys av den förändrade relativa betydelsen av övriga konkurrensmedel Principiellt kan antas gälla att ju mindre handlingsutrymmet är för ett eller flera av tillgängliga konkurrensmedel, desto större blir betydelsen av de(t) återstående. Framställningen ovan indikerar att handlingsutrymmet ifråga om prispolitiska åtgärder synes utomordentligt begränsat.

Den bedömning man gjort innebär att den personliga servicen antas få särskild betydelse. Det finns därför skäl att något utveckla och strukturera innebörden av detta begrepp.

Mot bakgrund av det konsumentkooperativa företagets särart och inriktning framstår det som helt avgörande att företaget kan uppnå och vidmakthålla förtroende på marknaden. Förtroende uppnås om man utifrån redovisade och accepterade värderingar inriktar verksamheten på områden som kvantitativt och/eller kvalitativt uppfattas vara av vital betydelse samt där åstadkommer substansiell och varaktig nytta.

Ökad förtroendegrad kan åstadkommas bl a genom personlig service. En strukturering av begreppet förtroende kan möjliggöra analys, prioritering och dimensionering av utbildningsinsatser på området.

Begreppet förtroende kan i detta sammanhang sägas vara en funktion av begreppen kompetens och engagemang, vilka i sin tur är funktioner av begreppen kunskap, resurser respektive värderingar, initiativ, ärlighet och omsorg. Denna begreppshierarki kan grafiskt skildras som nedanstående figur:



2.5.4. Företagets verksamhetsidé

Kärnan i det konsumentkooperativa företagandets verksamhetsidé är själva detta företagandes särdrag. Ett av det kooperativa företagets särdrag är att det tar sin utgångspunkt i individers funktionella "behov" och att därvid individens/medlemmens intresse i första hand kan antas vara resursintressen. Självfallet kan även andra intressen förknippas med medlemsskapet, men det förefaller rimligt att anta att om resursintresset inte kan tillgodoses, faller de andra intressena medlemmen kan tänkas ha.

Målen för det kooperativa företagandet utgör alltså ett fundamentalt särdrag och en väsentlig del av det kooperativa idéarvet grundat i värderingsmässiga ställningstaganden.

En avgörande förutsättning för att det kooperativa företagandet som sådant skall kunna utgöra en konkurrensfaktor av betydelse är att det är möjligt att identifiera och precisera en gemensam, entydig och samtidigt kommunicerbar bärande tankegång samt att denna gestaltas i företagets utbud av varor och tjänster på marknaden.

Det finns här anledning att peka på två omständigheter, som kan utgöra restriktioner och svårigheter i detta avseende. Den demokratiska strukturen innebär i sig risker för splittring. Det ligger i sakens natur och representerar samtidigt ett egenvärde, att ståndpunkter och synsätt från ett stort antal råds- och beslutsorgan medför stor spridning av åsikter. Å andra sidan förutsätter affärsmässig effektivitet förmåga att snabbt fatta och genomföra konsekventa och trovärdiga beslut. Svårigheter härivdlag kan sannolikt reduceras genom klarare gränsdragning mellan olika besluts- och kompetensområden.

Den andra omständigheten utgörs, starkt förenklat, av skillnaden mellan i handlingsprogram och på annat sätt uttryckta avsikter och ambitioner och det faktiska agerandet på marknaden. Då en sådan skillnad uppfattas som påtaglig minskar trovärdigheten. Från ansvarigt håll hävdas inte sällan att kooperationen i sitt agerande på marknaden har att följa de spelregler som där gäller för att kunna åstadkomma överskott. Samtidigt påpekas att medan de enskilt ägda företagen använder en del av sitt överskott för utdelning till aktieägare, använder kooperationen sitt överskott till att öka konsumentinflytandet, sprida konsumentinformation och genom kontrollåtaganden tillvarata konsumentintresset.

I organisationskommittens betänkande uppmärksammas dilemmat med följande formulering:

"Ramprogrammet är (...) vittomfattande. Det framgår, inte minst då man studerar det i detalj, att konsumentkooperationen som intresseorganisation inom sig rymmer spänningar. Den affärsverksamhet som är rörelsens främsta medel att främja medlemmarnas hushållning bedrivs under konkurrens med andra företag och på de villkor som samhället anger. Kravet att konkurrera med priser och sortiment kommer ej sällan i konflikt med andra uppgifter för intresseorganisation. Hit hör kvalitetsfrågorna och konsumentinformationen. Hit hör ansvaret för glesbygdens varuförmedling. Hit hör kanske också uppgifter att i demokratiska former engagera medlemsgrupperna för att tillvarata konsumentintresset då samhället formar sin konsumentpolitik.

Traditionellt har kooperationen hävdat att den även i denna konkurrenssituation kan tillgodose konsumentintresset. Den uppfattningen gäller oförändrat. Det pris den får betala är, att rollen som konsumenternas intresseorganisation ibland ifrågasätts eller i vart fall av många upplevs som otillbörligt kluven." (op.cit. s. 20).

Det finns skäl att här kortfattat beröra ytterligare en komplikation i det spörsmål som aktualiseras av tanken att betrakta verksamhetsidén som konkurrensmedel. En sådan tanke kan föranleda två synsätt:

1. Verksamhetsidén betraktas och utnyttjas som konkurrensmedel. Innebörden av detta är att den konsumentkooperativa idén underordnas företagandet så som detta kommer till uttryck genom föreningar, huvudorganisation och industrier. Den bärande idéuppsättningen reduceras till ett medel för företagens fortlevande.

2. Företagandet ses som ett medel för realiserande av den konsumentkooperativa verksamhetsidén. Företagens uppgift är att vara den materialiserade ideologin. Konsekvensen av detta synsätt är att om ideologin förlorar bärkraft, kan på sikt inget företagande, grundat på den ideologin, överleva.

2.6. Konsumentstudier 1969 och 1982

Det är ett rimligt antagande att konsumenter i allmänhet har kunnat uppfatta den förändring, som ekonomiskt och marknadsmässigt, inträffat för svensk konsumentkooperation under 1970-talet. Det är också ett rimligt antagande att sådana iakttagelser påverkat konsumenterans inställning i skilda hänseenden. Vid två tillfällen, 1969 och 1982 har i KFs regi[24] genomförts undersökningar avseende allmänna attityder till svensk konsumentkooperation. Genom undersökningarna är det möjligt att göra jämförelser dels mellan attityderna 1969 och 1982 och dels mellan attityderna överlag och den faktiska utveckling som ägt rum under samma period och som belysts i det tidigare.

Nedanstående redovisning utgör ett urval av svar från de båda studierna. Urvalet har bestämts av den indelning som gjorts i avsnitt 2.5.,

Om konkurrensmedel, och följer således den dispositionen. De ställda frågorna har varit identiska. Angivna siffror utgör den sammantagna andelen svar som i undersökningarna fördelats på två skalsteg, "instämmer absolut" och "instämmer kanske". För enkelhetens skull har svaren sammanförts under rubriken "Instämmer".

Beträffande prispolitik och priser har framkommit följande värden:

Item	Andel som instämmer (%) 1969	1982
1. Det är förnuftigt att handla i Konsum när det är så dyrt att leva	50	35
2. Konsum är en garanti för låga priser	45	31
3. Privatbutikerna har lägre priser än Konsum på de flesta varor	22	32
4. Privatbutikerna har samma priser på de flesta varor som Konsum	42	34
5. Privatbutiker har högre priser än Konsum på de flesta varor	37	20

Svaren uppvisar ett förhållandevis entydigt mönster. Tilltron till den konsumentkooperativa förmågan att med prispolitik/priser erbjuda effektiv konkurrens är markant försvagad.

Om sortiment och produktpolitik framkommer följande:

Item	Andel som instämmer (%) 1969	1982
6. Det är hög kvalitet på Domus varor	77	64
7. Tacka vet jag Domus – trevlig inredning och moderna varor	67	40
8. Konsum borde mera ta hänsyn till olika smakriktningar. Nu finns det bara standardvaror	60	57
9. Det finns ofta mindre att välja på i Konsum än i privatbutik	28	38
10. Det finns ungefär lika mycket att välja på i Konsum som i privatbutik	51	46
11. Det finns ofta mer att välja på i Konsum än i privatbutik	21	8

Tendensen är här likartad och entydigt negativ till konsumentkooperationen.

Uppfattningarna ifråga om det mer svårpreciserade begreppet service framgår av följande värden:

Item	Andel som instämmer (%) 1969	1982
12. Miljön i Konsum är mycket tråkig	30	41
13. Det dröjer alltid för länge innan nyheterna finns i Konsum	33	42
14. Flera av de varor jag vill ha finns inte i Konsum	56	61
15. Personalen i Konsum är oftast ointresserad av kunderna	42	37
16. Konsum har ofta slarvig personal - slapp och likgiltig och utan serviceanda	26	22
17. Den personliga kontakt med personalen som man får i en privatbutik får man sällan i en Konsumbutik	59	53
18. Privathandlaren anstränger sig mycket mer än Konsumföreståndaren	69	66
19. Konsumbutiken är mera mån om sina kunder än privatbutiker	6	5
20. Konsumbutiken är lika mån som sina kunder som privatbutiken	53	49
21. Konsumbutiken är mindre mån om sina kunder än privatbutiken	41	37
22. Man tappar förtroendet för Konsum eftersom de drar in för många butiker	46	56

Svaren här uppvisar ett mer varierat mönster. Beträffande urvals- och leveranskapacitet, liksom ifråga om tillgänglighet och fysisk miljö kvarstår en entydigt negativ bild. Undantaget utgörs av den personliga betjäningen och personalens uppträdande.

Item	1969	1982
23. Ekonomisk samverkan genom konsument-föreningar som t ex Konsum kommer i längden att visa sig vara det bästa	63	47
24. Eftersom Konsum ägs av medlemmarna har Konsum större ansvar mot sina kunder än privatbutikerna	48	46
25. Eftersom Konsum är ett affärsdrivande företag, finns det ingen anledning att tro att det kan verka för konsumenternas bästa	40	53

Item (forts.)	1969	1982
26. Medlemskapet i Konsum ger en insyn i rörelsen som känns förtroendegivande	56	36
27. Insynen i Konsum-rörelsens ekonomiska planering och varuhantering ger en känsla av trygghet	60	39
28. Det måste finnas demokrati även då det gäller att köpa och sälja varor. Konsum företräder sådana principer	74	56
29. Medlemmarna i Konsum har i praktiken ingen insyn i rörelsen och ingen möjlighet att påverka priserna, servicen och sortimentet i Konsum	62	67
30. "Medbestämmanderätt" och "Egna butiker" och "Köptrygghet" är bara meningslös reklam för att locka kunder till Konsum	51	62
31. De som handlar mycket i Konsum är klartänkta och ekonomiska eftersom de drar nytta av de fördelar som Konsum erbjuder	56	46
32. Jag tycker att jag hör hemma bland de människor som handlar i Konsum	48	38
33. Konsum har gått framåt på senare år	84	35
34. Konsum och kooperationen hör det förgångna till	27	46

Också i detta avseende är attityderna förändrade i en för kooperationen entydigt negativ riktning. Inflytande och påverkansmöjligheterna bedöms alltmer desillusionerat. Företagsformen i sig tillskrivs i allt mindre utsträckning någon avgörande betydelse.

Vad som i ett längre perspektiv framstår som allvarligt är naturligtvis ställningstagandena till item 32 och 34. Den mycket stora förändringen i bedömningen avseende item 33 utgör i sig en indikation på att gjorda bedömningar i stort är realistiska.

Genomgången av de båda undersökningarna, visar sammanfattningsvis att allmänhetens/konsumenternas attityder nära nog genomgående har försämrats med avseende på såväl företagsformen som sådan som med avseende på dess förmåga att konkurrera på marknaden. Den monotona trenden i materialet bestyrker de tidigare gjorda antagandena.

Resultatens entydighet till trots, kanske ändå en viss försiktighet vid tolkningen bör iakttas. För det första bör det långa intervallet mellan mätningarna beaktas. För det andra kan det inte uteslutas att tiden kring 60-talets slut för kooperationen innebar ett särskilt

gynnsamt opinionsläge, ett förhållande som förstärker försämringen. Å andra sidan, nyanseringar av det här slaget ger ingen grund för att undervärdera framkomna värden. De finns där, entydiga och enstämmiga. Och några andra finns inte.

2.7. Organisationsfrågan

Frågan om konsumentkooperationens organisation — här avses främst den affärsmässiga arbetsdelningen mellan centralorganisationen KF och föreningarna — är självfallet av yttersta betydelse. Den kan sägas vara avgörande för den affärsmässiga överlevnaden. Därmed är den också avgörande för frågan om existensen av en konsumentkooperativ rörelse överhuvudtaget.

Frågan om organisation har också under lång tid varit föremål för prövning, om än med varierande intensitet. I sin bok "Kooperativa idéer och människor" har Lars Eronn (1983) tämligen utförligt skildrat utvecklingen fram t o m den s k Konsum Sverige-frågan, varför denna fas här ges en översiktlig belysning. Förloppet därefter, jämte dess möjliga orsaker, kommer däremot att diskuteras närmare.

Vid tiden för KFs tillkomst 1899 deltog 41 föreningar. Det väsentligaste problemet då var att dels öka antalet anslutna föreningar och dels att överhuvudtaget få nya föreningar till stånd. Till en början gick denna utveckling långsamt, först efter 1904 förändrades bilden och utvecklingen sköt fart för att kuliminera 1920, då antalet föreningar uppgick till hela 941, det största antalet i rörelsens historia.

Till följd härav och rådande struktur — 90% av föreningarna hade färre än 500 medlemmar — uppstod inbördes konkurrens i tätorterna. Problemet togs upp vid KFs kongress 1906, då det uppdrogs åt styrelsen att forma ett program i syfte att motverka förhållandet. Något sådant program kom emellertid inte till stånd vid denna tid.

Vid 1914 års kongress återkom frågan. I en motion från föreningen Thule i Stockholm hemställdes att styrelsen skulle ges i uppdrag att bl a vidta åtgärder för att hindra uppkomsten av konkurrerande företag inom samma område och att verka för sammansmältning av existerande företag inom samma och närgränsande kommuner. Kongressen uttalade sig i denna riktning.

Det dröjde emellertid ytterligare några år innan koncentrationsprocessen inleddes, bl a genom tillkomsten av Konsumtionsföreningen Stockholm med omnejd, 1916. Storföreningar tillkom nu inte bara i större tätorter, utan också i landsbygdsområden. Motiven till sammanslagning-

arna var i allt väsentligt affärsmässiga och syftade till rationellare drift och därigenom ökad konkurrenskraft. 1930-talet kom att innebära en förhållandevis snabb koncentration medan däremot 40-talet i detta avseende var nära nog statiskt.

Utvecklingen beskrivs i "Dynamisk struktur" (1960) på följande sätt:

"Koncentrationsprocessen syntes således vara igång. Av diagram 1 framgår emellertid att den inte var så kraftig. Fram till 1920 var anslutningen av nya föreningar större än avgången. Under åren 1921 och 1922 minskade föreningsantalet något, men antalet föreningar som försvann genom sammanslagning var bägge åren mindre än 20 och betydligt färre än de som försvann genom konkurs eller likvidation. I själva verket var koncentrationstendensen mycket svag och under åren 1920–27 var avgången genom sammanslagning inte mer än i genomsnitt 17 föreningar per år. Från 1923 till 1927 motverkades denna minskning av nyanslutning, så att föreningsantalet praktiskt taget inte undergick några förändringar. Koncentrationsfrågan synes inte heller ha varit föremål för så stort intresse under denna tid." (s. 10).

Frågan om föreningsstrukturen aktualiserades ånyo mot slutet av 20-talet, då den togs upp vid kongressen 1929. Året innan hade Axel Gjöres i skriften "Från små till stora föreningar" tagit upp ämnet. Gjöres skrev:

"...Kooperationen bör uppbyggas på det sättet, att för varje naturligt befolkningsområde skapas en enhetlig konsumtionsförening, vilken ledes centralt och som genom sina försäljningsställen betjänar medlemmarna inom detta område." (ur Dynamisk Struktur, 1960, s. 12).

Trots att 1930-talet innebar en intensifierad koncentrationsprocess blev den ändå rätt begränsad. Under decenniet minskade antalet föreningar med ca 200 och stabiliserades vid något under 700.

1940 hade fortfarande hela 56% av föreningarna färre än 500 medlemmar och under hela 40-talet och långt in på 1950-talet var föreningsantalet i huvudsak konstant.

1950 års kongress beslutade efter en motion från Konsumtionsföreningen Karlskoga u p a, att utreda frågan om grunderna för föreningars lämpliga verksamhetsområde och därvid undersöka om storkommunerna kunde utgöra grund för gränsdragningen. Motionären såg den nya kommunindelningen som en grund för en ortens egen förening, för vilken medlemmarna kunde antas visa större intresse än för en utbredd förening. Förvaltningsråd och styrelse tillstyrkte motionen.

Sedan man tillgodosett önskemålet om att också storföreningar skulle bli företrädda under utredningsarbetet, tillsattes den utredningskommitté, som kom att kallas regionalkommittén. Denna kom att bestå av, förutom ordföranden Gottfrid Karlsson, cheferna för Konsum Stockholm, Konsum Eskilstuna och Konsum Luleå, dvs Carl-Albert Andersson, Gust. E.

Andersson samt Alfred Engström. Från styrelsen utsågs Albin Johansson, Mauritz Bonow och Erik Wingård. Sedan Gottfrid Karlsson avlidit efterträddes han 1952 av Albin Johansson. Senare efterträddes Erik Wingård av Harry Hjalmarson, KFs blivande VD, vid denna tid direktör för Konsum Örebro.

Under utredningens arbete framkom tidigt meningsmotsättningar. Albin Johansson förordade upplösning av stora föreningar med verksamhet utanför vad han kallade en naturlig centralort. Storföreningscheferna i kommittén delade inte detta synsätt. Till 1951 års kongress presenterades en preliminär rapport, som inte föranledde någon diskussion. Däremot utökades kommitténs uppgift till att också innefatta bl a partihandelslagrens lokalisering. Med den utökade arbetsuppgiften kunde inte heller 1952 års kongress föreläggas en färdig utredning.

I februari 1956 hade förvaltningsrådet beslutat att Albin Johansson under 1957 skulle efterträdas av Harry Hjalmarson som KFs verkställande direktör. För Albin blev det angeläget att 1957 års kongress kunde avgöra frågorna om föreningarnas verksamhetsområden och lagercentralernas lokalisering eftersom den kongressen skulle bli den sista under hans ledning av KF. Kommittéarbetet påskyndades.

Emellertid drabbades Albin Johansson av hjärtinfarkt. Under hans konvalescenstid och de diskussioner som då fördes framträdde de motsättningar, som tidigare kunnat hållas relativt undanskymda.

Johansson förordade att konsumtionsföreningarnas verksamhet avgränsades till en ort. Eftersom KFs lagercentraler skulle ersätta föreningarnas centrallager bortföll, menade Johansson, motiven för stora regionföreningar. Vidare skulle dessa lagercentraler behöva bli ganska många för att undvika långa transporter till butikerna. Systemet med många små föreningar skulle visserligen medföra högre kostnader för administration, försäljning, personal m m, men såväl demokratiska som andra skäl talade ändå för en sådan lösning. Johansson menade att lagercentralerna skulle kunna fylla uppgiften att samordna föreningarnas gemensamma uppgifter och därigenom bli inte bara centraler för lager, utan för kooperativ verksamhet i vidare mening.

Hjalmarson ledde motståndet inom kommittén. Fusionering av mindre föreningar till större var, menade man, åtskilliga butikers enda möjlighet till överlevnad. Man hänvisade till erfarenheter av stordrift i föreningsarbetet samt till förhållandet att konkurrensen i allt större utsträckning kom från integrerade företag. Man förordade vidare ett betydligt färre antal, men större lagercentraler. I det läge kommittén hamnat kunde den inte enas till 1957 års kongress. Regionalkom-

mitténs betänkande — resultatet av utredningen — blev en kompromiss, utan bestämda anvisningar, vare sig beträffande lagercentralernas storlek eller lokalisering. Betänkandet föredrogs för kongressen — inte av Albin Johansson — utan av Harry Hjalmarson.

Sedan KF-distrikten — efter 1970 KF-regioner — 1921 hade kopplats till KFs revisionsverksamhet, blev distriktsrevisorerna förmedlare av praktiskt taget alla frågor mellan distriktens föreningar och KF. Härigenom samlades kunskaper om den ekonomiska situationen. Om den för många föreningar allvarliga ställningen under 50-talets första år fick också Albin Johansson kunskap. Likväl motsatte han sig fusioner. Han såg lösningen i ett vittförgrenat nät av lagercentraler, vilka skulle utgöra föreningarnas stöd. Det förefaller som om Albin Johanssons inställning betingades av ett principiellt motstånd mot stordrift i kooperativ handel, parad med en fruktan för att stora regionföreningar skulle komma att bli ett hot mot den kooperativa samhörigheten och det samarbete som hittills skett genom Kooperativa Förbundet.

Hjalmarsons bedömning var en helt annan. Mot bakgrund av handelns successivt ändrade konkurrensläge och den fortlöpande koncentrationsprocessen i samhället, sågs stordriften som nödvändig. Sådan skulle uppnås genom koncentration till storföreningar men också genom ökad integration, dvs sammanförande av flera funktioner till centralorganisationen och ökad samordning av föreningarnas och KFs verksamhet överhuvudtaget. För Hjalmarson blev det väsentligt att den kooperativa verksamheten betraktades utifrån en helhetssyn.

En nyinrättad avdelning, försäljningsavdelningen, med John Sallborg som chef, fick uppgiften att revidera utbyggnadsplanen för lagercentralerna. Arbetet ledde så småningom till att dessas antal reducerades från omkring 40 till nuvarande 15.

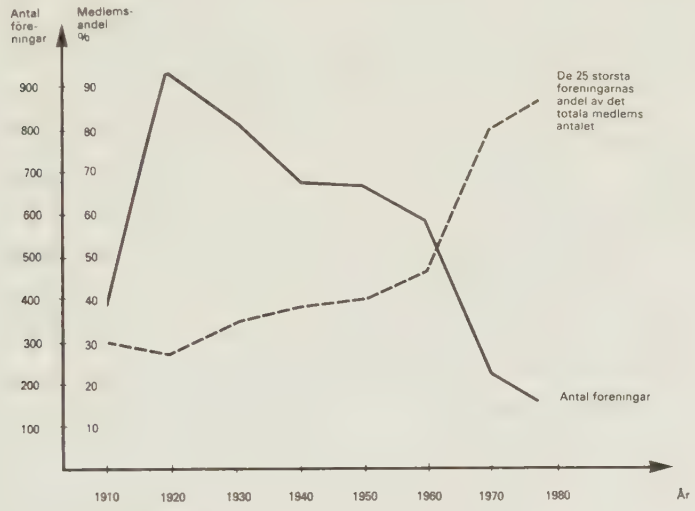
Genom Hjalmarsons försorg blev frågan om konsumtionsföreningarnas antal en fråga för 1958 års kongress, som beslutade om en utredning av föreningsstrukturen. Resultatet härav blev en bok, "Dynamisk struktur", vilken kom att ligga till grund för det förslag, som av styrelse och förvaltningsråd förelades 1960 års kongress under rubriken "föreningsbildningen". I förslaget förordas en föreningsstruktur omfattande ca 100 föreningar och att denna struktur bör formas så att den på effektivaste sätt löser sin uppgift att tillvarata konsumenternas intressen och att därvid den lokala självstyrelsen för föreningarna självfallet måste bevaras.

Vid denna kongress var Albin Johansson inbjuden som hedersgäst och hade därvid yttranderätt men inte rösträtt. Han begagnade tillfället

att upprepa sin tidigare anförda kritik mot stordriften. Kongressen tog emellertid ingen notis härom, utan beslutade i enlighet med styrelsens och förvaltningsrådets förslag.

Kongressens beslut bidrog till att bryta motståndet mot fusionering som effektiviseringsmetod. Härtill kom en omfattande upplysningsverksamhet bl a genom mobiliseringen av Vi-skolan, som med diverse kurser till medlemmarna förde ut rationaliseringstankegångarna i populariserad form.

Den faktiska koncentrationsprocessen framgår av nedanstående diagram:



Källa: Svensk konsumentkooperation inför 80-talet, s. 8

Som ovan nämnts, kom distriktsrevisorerna att spela en väsentlig roll i fusionsprocessen. En av dem som vid denna tid, 1950-talet, var verksam som distriktsrevisor, är sedemera chefen för KFs livsmedelssektor, Kurt Lindfors. I samband med att han lämnade aktiv tjänst gav han i ett anförande vid KFs stämma 1981 belysning åt de förhållanden som då rådde.

"Det var först som revisor som jag egentligen började förstå vilka problem vi vid den tiden — dvs under 1950-talet och kanske i någon mån in på 1960-talet — hade inom svensk konsumentkooperation. Och jag tror att när historien en dag ska skrivas kommer den tiden att betecknas som den verkligt krisartade. Då utfördes många heroiska arbeten som förde konsumentkooperationen fram till den ställning den har idag... Jag vågar försäkra er att det inte fanns några ordentliga grundvärden i svensk konsumentkooperation då. Praktiskt taget inga föreningar, i varje fall inte några av de mindre, hade ett lager som var acceptabelt ur värderingssynpunkt. Visserligen fanns det en lagerreserv som svarade mot stadgarnas föreskrifter, och man gav också medlemmarna återbäring till varje pris — återbäringen var så helig att vi inte vågade rubba på den principen — men undan för undan blev det klart att föreningarna inte orkade sanera sina lager. Man orkade inte heller hålla fastighe-

terna i stånd. Man orkade inte förnya inventariebeståndet. Svensk konsumentkooperation hade dålig status då...

KFs medverkan vid saneringsskedet har blivit historiskt. KF köpte vid den tiden in lager från många föreningar till bruttopris för att sedan på olika håll i landet sälja ut dessa varor för praktiskt taget ingenting...

Det var alltså ur den verksamheten som fusionerna senare växte fram. Dessa innebar — jag upplevde detta mera senare som föreningschef — att många, många svaga föreningar fick stöd av den något starkare — ibland starka — föreningen, i syfte att sanera verksamheten.

Många gånger hade man redan innan fusionen var aktuell förbrukat alla reserver i den lilla föreningen. Det fanns alltså inte längre någon möjlighet att göra bokslut, och så skedde fusionerna under mycken möda och mycken diskussion.

Det är orättvist av eftervärlden att påstå att 'den stora föreningen slukade den lilla'. Det var i stället en räddningsaktion, som jag är säker på att historieskrivarna kommer att beteckna som mycket omfattande..." (Anförandet återgivet ur Kooperatören 1/82, s. 22).

Lindfors uttalande speglar ett komplext förhållande och skeende. För att hans uppgifter skall kunna bedömas bör följande omständigheter redovisas.

Under perioden 1906—21 nybildades 1 057 föreningar. Emellertid upphörde, p g a konkurs eller upplösning, under samma tid 293 föreningar med verksamheten. Förhållandet medförde för KF stora och kännbara förluster bl a genom uteblivna varulikvider.

Efter hand kom skilda åtgärder att vidtas för att bemästra problemen. 1907 beslutades om införandet av mönsterstadgar för konsumtionsföreningarna, innefattande bl a regler för avskrivningar och fondbildning.

1909 inrättade KF en soliditetsavhandling med uppgift att såväl informera om föreningarnas ekonomi som att bistå föreningarna i ekonomiska frågor.

1916 tillkom KFs revisionsavdelning, också den med uppgift att stabilisera kooperationens ekonomi.

1921 fick KFs styrelse oroande informationer rörande föreningarnas ekonomiska läge. Därest man inte vidtog kraftfulla åtgärder skulle antalet konkurser komma att öka. Den främsta orsaken till det förvärrade läget var omfattande lagerförluster på kristidsvaror.

KFs styrelse tillsatte 1921 den s k konsolideringskommittén. Albin Johansson, som ingick i kommittén, diskuterade skilda vägar att komma till rätta med föreningarnas ekonomi. Han förordade tanken att av alla svaga föreningar bilda en storförening med uppgift att driva och styra affärsverksamheten under så lång tid som erfordrades för en rekonstruktion.

Förslaget realiserades och den 18 april 1923 bildades Svenska Hus-

hållsföreningen, SHF.[25] Under det första verksamhetsåret anslöts nio föreningar.

Förutom handhavandet av svaga konsumtionsföreningar utökades SHFs verksamhet till att gälla även startandet av nya föreningar. Under tiden 1927—32 tillkom genom SHFs medverkan 26 nya föreningar.

Omkring slutet av 1931 var 107 föreningar SHF-anslutna. Under åren 1936—37 avgick ett stort antal föreningar. 1938 återstod 13. Förhållandet aktualiserade SHFs upplösning, som dock, med hänvisning till dels de anslutna föreningarnas behov av stöd och dels till förväntade orostider, icke kom till stånd. Krigsåren innebar långsam och i flera avseenden utebliven utveckling.

Början av 1950-talet medförde ånyo stora påfrestningar på föreningarnas ekonomi. Också i denna efterkrigstid hade uppstått lager av delvis osäljbara bristvaror.

Krigsslutet innebar bl.a att byggnadsverksamheten undan för undan tog fart, att industrietablering och -produktion ökade, liksom arbetskraftsbehovet. Detta i förening med enskildas ökade rörlighet, genom snabbt växande bilism, möjliggjorde en väldig omstrukturering av boendet, från landsbygd till tätort.

Förändringarna blev ytterst påtagliga för detaljhandeln med växande problem för glesbygdsenheter och växande försäljning för tätorternas butiker, och särskilt de då relativt fåtaliga varuhusen, EPA och TEMPO.[26]

Efter 1956 var det uppenbart att många föreningar saknade förutsättningar att inom rimlig tid och med egen kraft nå en godtagbar ekonomisk ställning. Inom KFs ledning gjordes bedömningen att föreningar i svårigheter borde anslutas till SHF, som av KF skulle erhålla ekonomiskt stöd för erforderliga sanerings- och strukturåtgärder.[27]

Efter hand som nya föreningar anslöts till SHF inleddes anpassning och omställning av föreningarnas verksamhet inom en viss region för sammanslagning till en större enhet.

Det fanns skilda motiv för anslutningen till SHF. Dålig försäljning och lönsamhet, kapitalbrist, behov av strukturändring är några exempel. Anslutning till nya föreningar avtog fram emot mitten av 1960-talet för att helt upphöra efter 1966. Efter upprättat bokslut för 1969, då blott 24 föreningar kvarstod som medlemmar, upptogs frågan om SHFs avveckling. I december 1968 beslutades vid extra stämma om fusion med KF fr o m 1969.

SHFs verksamhet kom att fortgå under 45 år. Det förlopp som här skildrats ger — förutom stöd åt Lindfors uttalande — en förklaring till det

förhållandet att revisorer sedan lång tid haft en förhållandevis stark ställning inom den konsumentkooperativa rörelsens ledarkader.

Ytterligare stöd åt den ståndpunkt Lindfors ger uttryck för fås genom studium av statistik över anslutna och avgångna föreningar under perioden 1947–1969[28] respektive över antalet fusioner under en i stort sett sammanfallande tidsperiod.[29]

En genomgång av räkenskaperna för ett antal slumpmässigt utvalda föreningar, fusionerade under åren 1960–61, stärker än mer antagandet att Kurt Lindfors bedömning är korrekt.[30]

Ytterligare belysning av denna fråga förutsätter systematisk "nyrevision" av ett betydligt större antal föreningar, ett arbete som emellertid faller utom ramen för denna avhandling.

2.7.1. Konsum Sverige-frågan

Konsum Sverige-tanken framfördes i ett mer offentligt sammanhang för första gången i augusti 1963 och då av KFs dåvarande VD Harry Hjalmarson. Detta skedde vid KFFs representantskapsmöte. Anförandet refererades i KFFs medlemsblad nr 7/1963 under rubriken "Konsum Sverige – varför inte?". Några centrala utdrag ur referatet skall här återges.

"...den pågående strukturomvandlingen i vårt samhälle har aktualiserat den betydelsefulla frågan om de framtida organisationsformerna för såväl konsumtionsföreningarna som KF. För att kunna skapa högsta möjliga grad av effektivitet är det sålunda angeläget, att vi genomför en översyn av formerna för hela rörelsens såväl tekniska som affärsmässiga organisation. Självfallet känner vi samtidigt som en oavvislig önskan och plikt att bevaka, att konsumentkooperationens parlamentariska organisationsformer ges en sådan innebörd, att vi tillfullo tryggar medlemmarnas möjligheter till insyn och inflytande i verksamheten.

Innan vi går till uppgiften ... bör vi otvivelaktigt ställa oss frågan huruvida vi skall eller ens kan utgå från hittills gällande princip, att vår detaljhandelsverksamhet ombesörjes av lokala suveräna konsumtionsföreningar, som i sin tur driver en centralorganisation för fullföljande av de gamla arbetsuppgifterna. Finns det, med andra ord, något alternativ till de arbetsformer, enligt vilka vi arbetar idag?

... Erfarenheterna i andra länder har givit klara belägg för, att systemet med å ena sidan lokala, suveräna företagsenheter för detaljhandeln och å den andra en centralorganisation, helt enkelt hindrat en behövlig samordning av krafterna och sålunda också hindrat den kooperativa rörelsen som sådan att skapa erforderlig slagkraft i den praktiska verksamheten. Våra två huvudmål kan alltså sammanfattas så, att vi skall eftersträva dels sådana organisationsformer, som möjliggör att vi praktiskt och ekonomiskt kan erbjuda våra medlemmar så stora tjänster som möjligt, dels ett sådant parlamentariskt system, som tillförsäkrar medlemmen insyn och inflytande i verksamheten... Det finns faktiskt ... alternativa möjligheter att förverkliga en sådan målsättning...

... Frågan om föreningsstrukturens utveckling är redan den ett uttryck för vårt behov av samordning...

Vi talar här om en koncentrationsprocess och räknar idag med ett föreningsbestånd av ca 125. Tanken att det samlade antalet föreningar

på en smula sikt skulle krympa ytterligare till exempelvis 40 à 50 enheter, framstår nog inte verklighetsfrämmande. Den fråga som då inställer sig, är självfallet huruvida en sådan utveckling kommer att bli förenlig med behovet av samordnande aktivitet inom vår rörelse. Har vi möjligen skäl att anta, att en så betydande föreningskoncentration kan leda till att vi i stället för *ett* KF får *40* KF? De stora framtida föreningsenheterna kommer utan tvivel att kunna bygga upp en egen stark ekonomi och därmed kommer de att ha förmåga att gå sin egen väg. Å andra sidan säger det sig väl självt, att också storföreningen kommer att nå största möjliga effekt av sin verksamhet, dvs göra mesta möjliga nytta åt konsumenten, om hela rörelsens insatser kan samordnas..."

Efter att ha berört finansieringsfrågan, som förutsätter betraktande av rörelsen som en enhet, tog Hjalmarson upp inköpsverksamheten och underströk att en konsekvent koordination mellan avsättning och inköp borde komma till stånd.

"I princip har vi idag två juridiska personer, två företag, som utför var sin av dessa uppgifter. Man kan verkligen fråga sig huruvida det är riktigt att vår verksamhet får fungera på det sätter, att vi rent organiskt infört intressemotsättningar inom rörelsen såtillvida att den ena parten är köpare och den andra säljare. Det finns egentligen många andra områden där alla erfarenheter pekar i samma riktning, nämligen på behovet av samordning, av helhetssyn. De funderingar jag här utvecklat, skulle alltså mycket väl kunna sammanfattas i begreppet 'organiserad helhetssyn'. Vi kan inte i alltför hög grad göra oss beroende av enskilt tyckande. Det gäller för oss att söka oss fram till sådana organisationsformer, som tvingar oss till att på en hel rad olika områden diskutera igenom vad som är det riktiga ur det helas synpunkt.

När vi nu står inför den betydelsefulla uppgiften att skapa åt oss nya organisationsformer, anpassade till och förenliga med både tidens krav och rörelsens särart, anser jag, att man inte skall ta för givet, att vi ovillkorligen skall bygga vidare på principen med dels suveräna, lokala företagsekonomiska enheter, dels en gemensam centralorganisation. Låt oss i varje fall utreda och allvarligt överväga, huruvida det finns ett alternativ till det system, vi hittills arbetat efter, som till äventyrs är bättre!" (ur KFFs Medlemsblad nr 7/63).

Frågan "Konsumentkooperationens organisationsstruktur" behandlades av 1964 års kongress, som efter att ha givits en utförlig orientering om utvecklingen och rörelsens strukturfrågor, beslöt tillsätta den kommitté som kom att kallas Strukturkommittén.

Kommitténs uppdrag var att utreda frågan om rörelsens framtida organisationsstruktur. Enligt sina direktiv hade den att göra detta utifrån "en helhetssyn på den konsumentkooperativa rörelsen och med utgångspunkt från att samverkan inom rörelsen bör ske inom en enhetlig och konsekvent uppbyggd organisatorisk ram, att organisationen smidigt skall kunna anpassas till en fortsatt utveckling av den inre samverkan och att medlemsinflytande och demokratisk kontroll skall vara effektiva". (Ur Samverkan för framtiden, förslag till riktlinjer för den svenska konsumentkooperationens strukturutveckling, skrivelse till rikskongressen, Stockholm 1967, inledningen.)

Enligt kommitténs uppfattning var det centrala organisationsproblemet att

"utforma en sådan organisatorisk ram, att verksamheten kan utvecklas till största möjliga effektivitet under det att den demokratiska kontrollen bibehålles och stärkes samt samordning och samverkan mellan rörelsens olika delar säkras. För att uppnå denna målsättning är olika organisationsmönster tänkbara. Vid bedömningen av den organisatoriska ram, som nu erfordras, har kommittén ingående behandlat tre alternativ:

1. Rörelsen organiseras som en enda juridisk enhet (alternativ A eller Konsum Sverige).
2. Bibehållande av nuvarande juridiska uppbyggnad, men genom införande av stadgeregler i KF och föreningarna eller genom upprättande av avtal mellan KF och föreningarna skapandet av en beslutsordning, som möjliggör att fatta för såväl KF som föreningarna bindande beslut på de områden, som dessa regler eller avtal täcker (alternativ B).
3. Samverkan i de fria former, som hittills tillämpats inom rörelsen.

Inom ramen för kommittéarbetet inrättades sju arbetsgrupper, vilkas uppgift var att inom vart och ett av områdena marknadsorganisation, butiksutveckling, industripolitik, administration, utbildning, kapitalfrågor och demokrati, pröva de tre alternativen till organisatorisk ram.

I en sammanfattning i betänkandet anges att frågan om gemensamma, bindande beslut var aktuell företrädesvis inom områdena varuanskaffning och försäljning, kapital samt i viss mån butiksplaneringen, men också ifråga om den framtida uppbyggnaden av regional produktion. Man kan säga att arbetsgrupperna i huvudsak kom fram till ståndpunkten att lösningar enligt alternativ B generellt skulle bli komplicerade och svårhanterliga och att alternativ A vore att föredra ur den affärsmässiga effektivitetens synvinkel. Detta alternativ skulle medföra förenklade administrativa förfaranden, garanti för samordning och helhetssyn och bättre samfällt resursutnyttjande. Däremot var inom såväl arbetsgrupperna som inom strukturkommittén meningarna delade om huruvida alternativ A vore en nödvändig förutsättning för att uppnå önskvärd effektivitet. Det borde vara möjligt att nå tillfredsställande resultat inom ramen för en samverkan enligt hittills gällande former.

Också inom den grupp som hade att pröva demokratifrågan rådde delade meningar. Gruppen bedömde alternativen så att Alt. B vore att föredra, "men att man även inom ramen för alt. A kunde åstadkomma en acceptabel demokratisk organisation." (op.cit.) Beträffande en eventuell övergång från nuvarande organisation till alt. A fann gruppen att en sådan skulle vara förenad med "betydande praktiska och formella svårigheter och den föreföll kräva en lång övergångstid, under vilken endast begränsade fördelar kunde vinnas" (op.cit.).

Mot bakgrund av arbetsgruppernas och kommittens övervägande formulerades ställningstagandet enligt följande:

"Utan att principiellt avvisa en basorganisation enligt här ovan angivna alternativ A har kommittén enhälligt valt att i nuvarande läge inrikta sitt arbete på utvecklingen av en organisation grundad på den samverkan i fria former, som hittills varit gängse inom rörelsen." (op.cit.)

Lars Eronn ingick i den grupp som hade att arbeta med demokratifrågan. Han har skildrat några i detta sammanhang väsentliga aspekter på hur frågan behandlades. (Eronn, 1983).

Arbetsgruppen, som hade fått numret 1, leddes av Mauritz Bonow och med Olof Moback som sekreterade (Moback var f ö hela strukturkommitténs huvudsekreterare). Gruppens uppgift var alltså att pröva för- och nackdelar med de tre alternativen från demokrati- och inflytandesynpunkter.

Utifrån diskussioner kring skisser dels för ett tänkt Konsum Sverige och dels för KF med nuvarande juridiska bindningar, närmade sig gruppen successivt den enligt direktiven viktigaste frågan: "skulle Konsum Sverige kunna få en organisation som från demokratisk synpunkt vore likvärdig med — eller rent av bättre än — den som kan åstadkommas i det nuvarande systemet med juridiskt självständiga föreningar (vi kallade det ett 'federativt' system)." (op.cit., s. 200).

Gruppen var oenig i sin bedömning härav. Sedan ordföranden, Bonow, ingripit kunde gruppen avge ett gemensamt uttalande, vari alternativ B, ur demokratisk synvinkel gavs ett bestämt företräde framför alternativ A, dvs Konsum Sverige. Lars Eronn skriver:

"Den PM om kooperationens demokratiska struktur, som arbetsgruppen lämnade till strukturkommittén, avslutades med denna bedömning av demokratiska förutsättningar i Konsum Sverige. Den kom att spela en viktig roll i den beslutsprocess som till slut inte ledde till Konsum Sverige." (op.cit., s. 200 f).

I februari 1966 sammanträdde förvaltningsråd och styrelse för att behandla strukturkommitténs arbete. Rådet hade i förväg fått en PM från arbetet, vilken kompletterades med muntlig information. Eronn skriver:

"Men det blev i denna församling av kooperativt medvetna lekmän och fackmän främst den demokratiska problematiken som beaktades. Ingen utom Harry Hjalmarson själv talade för alternativ A i den långa debatt som följde efter rapporten... Harry Hjalmarson drog i sitt sista inlägg i detta rådsmöte slutsatsen: 'Debatten har givit vid handen att vi ännu inte är mogna för alternativ A'." (op.cit., s. 201).

Vid 1967 års kongress behandlades frågan. Strukturkommitténs betänkande, "Samverkan för framtiden, förslag till riktlinjer för den svenska

konsumentkooperationens strukturutveckling", tog inte upp Konsum Sverige. Rådets och styrelsens förslag till kongressen blev att förorda en studieverksamhet. Det blev också ett av besluten vid 1967 års kongress. Ånyo mobiliserades Vi-skolan, som gjorde en kurs betitlad "Hur vill vi ha det?". 931 grupper samlade över 8 300 deltagare som lämnade synpunkter och remissvar till sina föreningars styrelser. Remissvar lämnades från 130 föreningar till KF, vars förvaltningsråd och styrelse hade att lägga fram förslag för de extra distrikts- och rikskongresser, som under hösten 1968 skulle avgöra frågan. Eronn skriver:

"Eftersom det i remissuttalanden och under kongressbehandlingen inte framfördes några önskemål om inrättandet av Konsum Sverige, kan sägas att den organisationsform, som föddes i Harry Hjalmarsons tankar 1963, begravdes i tysthet i snygg demokratisk ordning 1968." (op.cit., s. 202).

I en kommentar säger Harry Hjalmarson (83.02.01) att den s k demokratigruppen, där också Lars Eronn ingick, hade till uppgift att besvara frågan om vilket av alternativen som var bäst, men att gruppen aldrig utredde *hur* demokrati skulle kunna fungera i ett Konsum Sverige. Den diskussionen kom därmed aldrig att föras på ett riktigt sätt, utan känslomässiga synpunkter kom att överväga. Synpunkter som också fångade lekmännen och som förhindrade en analys av demokratin.

För Hjalmarson framstår huvudfrågan som denna: att bevisa att den parlamentariska demokratiska organisationen i det helintegrerade företaget arbetar lika effektivt som i det nuvarande federativa.

Enligt Lars Eronn var Albin Johansson och Harry Hjalmarson ense om ett väsentligt mål, att rörelsen skulle fungera som en enhet och att därvid en stark centralorganisation var nödvändig. Däremot var de oense om vägen dit. Eronn skriver:

"Han (Albin Johansson, min anm. OH) ville stärka centralorganisationens inflytande och därmed möjligheterna till samordning genom att organisera verksamheten på små föreningar och många KF-ägda lagercentraler som efter hand kunde överta praktiskt taget allting. Han var emot en utveckling av storföreningar, som intog en självständig ställning gentemot KF." (op.cit., s. 203).

I Ledarforum nr 7/1973 skriver Harry Hjalmarson bl a:

"I relationen mellan den lokala storföreningen och centralorganisationen saknar man många gånger helhetssynen... Om verksamheten koncentreras till ett tjugofemtal storföreningar, finns det risk för att vi får ett 25-tal KF. Det finns risk för och utrymme inom det nuvarande systemet för småkungar och personligt prestigetänkande... Jag ansåg att man inte kunde stanna vid att bygga upp starka regionala enheter utan att nästa steg måste bli ett Konsum Sverige."

Lennart Hjalmarson, Vår gårds rektor fram till 1983, var under sin tjänstgöring inom KFs ekonomisektor huvudsekreterare i den organisationsutredning som gick under namnet "Förstudie till en affärsmässig organisation i en helintegrerad konsumentkooperativ verksamhet" och som avlämnade sitt betänkande i december 1973. Han var vidare sekreterare i den 1975 tillsatta organisationsutredningen "Svensk konsumentkooperation inför 1980-talet". Vid ett samtal 82.12.15 ombads Lennart Hjalmarson sammanfatta sin syn på organisationsfrågan.

Det finns idag, enligt Lennart Hjalmarson, knappast något utrymme för att ånyo aktualisera Konsum Sverige-frågan, men en sådan prövning kan komma att tvingas fram. Det finns f n en tendens att de nuvarande 15 regionerna alltmer stärker sina positioner. De kan sägas gå mot en utveckling innebärande 15 mindre KF. Denna utveckling innebär en successiv försvagning av såväl KF som av butiksledet. Risken att denna tendens förstärks är mycket stor. Hjalmarson ser f n två alternativa möjligheter. Den ena innebär ett Konsum Sverige, men baserat på en långt decentraliserad organisation. F n finns fyra nivåer: butiksnivån, föreningsnivån, regionnivån samt KF-nivån. Detta är, enlig LH "minst en för mycket". Samtidigt finns f n inga förutsättningar för en ändring. Hjalmarson menar att det viktigaste är att sätta "butiken i centrum". Det andra alternativet innebär ett starkt KF och många små föreningar (jfr tidigare "Albin-linjen").

Den nuvarande organisationen medför att föreningscheferna tvingas stödja den utveckling Lennart Hjalmarson säger sig frukta. Varje enskild föreningschef kan med nuvarande ordning, endast fatta beslut som är försvarliga ur just den egna föreningens synvinkel.

KF mister undan för undan kraft ifråga om såväl inköp som ifråga om den policybetonade marknadsföringen. En bidragande omständighet härtill är, det förhållandet att inte bara föreningarna betraktar konsumenterna som sin marknad, utan att också KF tycks göra det. KF måste, enligt Lennart Hjalmarsson, upptäcka och arbeta med förutsättningen att föreningarna utgör KFs marknad.

Hjalmarson är vidare kritisk till föreställningen att kooperationen skulle vara en "konsumenternas intresseorganisation". Begreppet kom till i samband med den s k strukturutredningen, men inte som resultatet av en mer ingående analys och prövning.

2.7.2. Förstudien...

1973 tillsatte KFs direktion, på styrelsens uppdrag, utredningen "Förstudie till en affärsmässig organisation i en helintegrerad konsumentkooperativ verksamhet". Utredningen fick bl a följande direktiv:

"Utredningen skall syfta till att ge en beskrivning av hur kooperationens affärsmässiga verksamhet skulle byggas upp i en situation i vilken KF och föreningarna utgjorde delar i ett helintegrerat företag." (s. 7 f).

Utredningen, som var en s k tjänstemannautredning och utförd av företrädare för KFs olika sektorer, kan sägas bestå av två delar. I den första delen beskrivs den närvarande konkurrensmiljön, gällande arbetsformer samt en värdering av styrke- och svaghetsfaktorer i de då aktuella samarbetsformerna mellan KF och föreningarna. Vidare beskrivs förväntade förändringar i en nära framtid. I den andra delen föreslås, med utgångspunkt från det helintegrerade företaget, alternativa lösningar av organisationsfrågan.

Som utgångspunkt för utredningsarbetet pekar man inledningsvis bl a på följande problem:

"– behov av en fastare beslutsordning i vissa övergripande frågor av policykaraktär
– behov av ökad decentralisering och en marknadsnära operativ verksamhet
– behov av en rationellare administration" (Förstudien... s. 1)

Ett viktigt konstaterande görs då man inledningsvis som en värderingsram anger följande övergripande krav på organisationsformen:

"En organisationsform skall eftersträvas som dels tillförsäkrar den enskilde medlemmen insyn och inflytande över verksamheten och som dels möjliggör att rörelsen praktiskt och ekonomiskt kan erbjuda medlemmarna så stora fördelar som möjligt." (op.cit., s. 1).

I utredningen anges skilda trender beträffande konsumtionsutveckling och andra samhällsförändringar. Dessa förhållanden jämte en alltmer skärpt konkurrenssituation ökar kraven på konsumentkooperations effektivitet men också med avseende på dess förmåga att uppträda som en "konsumenternas intresseorganisation". Man pekar på att de senaste decenniernas strukturella förändringar med koncentration och marknadsandelsökning, vid ingången till 70-talet synes ha inneburit stagnation såväl ifråga om förenings- och butiksstruktur som rörande marknadsandelsutvecklingen. Förändringen/försämringen avseende privat konsumtionsutveckling och hårdnande konkurrens har präglat resultatutvecklingen ogynnsamt.

Utredningen anger inledningsvis ett antal synpunkter/skäl vilka talar för en övergång från det federativa systemet till ett helintegrerat företag:

"— vid sidan av den operativa verksamheten har vi en för tung administrativ apparat, vilken förutom höga kostnader medför ett omständligt arbetssätt

— den samlade styrkan av vår inköpspotential kan ej helt utnyttjas bl a på grund av sortimentsspridning

— ett optimalt resurs- och kapacitetsutnyttjande på produktions- och distributionssidan är svåruppnåeligt

— den nuvarande föreningsstrukturen förorsakar problem i etableringsoch lokaliseringsfrågor samt försvårar en enighet kring namn och andra profilfrågor

— våra marknadsföringsinsatser är splittrade och dåligt utnyttjade

— den juridiska uppdelningen skapar tunga redovisnings- och datasystem samt ger ej möjlighet till en samordnad återbärings- och konsolideringspolitik" (op.cit., s. 2 f).

I rapporten redovisas utgångspunkter för den affärsmässiga organisationen i ett helintegrerat företag. Bl a betonas att begreppen demokrati och effektivitet inte står i ett motsatsförhållande. Kooperationen måste i den praktiska affärsverksamheten kunna påvisa företagsformens livskraft. Det är vidare "en nödvändighet att kombinera styrkan i centrala beslut i vissa övergripande frågor med styrkan i en marknadsnära organisation med ett delegerat beslutsfattande.

Utredningen presenterar tre alternativa modeller för den affärsmässiga organisationen, en funktionsorienterad-, en divisionsorienterad- och en matrisorienterad organisation.

Utredningen förordar den matrisorienterade organisationen, som anges medföra de bästa förutsättningarna för rationellt arbete samtidigt som den är väl förenlig med den demokratiska strukturen.

Utredningen grundar sina överväganden på en analys av starka och svaga sidor och där analysen endast behandlar sådana faktorer, som kan tänkas ha betydelse utifrån den affärsmässiga organisationsstrukturen. Man gör bedömningen att såväl styrke- som svaghetsfaktorer, som är en följd av folkrörelseanknytningen, medlemsorganisationen, demokratiska styrformer och liknande inte är avhängiga frågan om verksamheten drivs i en eller flera juridiska enheter.

Med den utgångspunkten kan utredningens bedömning av det federativa systemets fördelar sammanfattas så att "Medlemmarnas rätt att på egen hand bestämma över den lokala föreningens totala verksamhet är bäst tillgodsedd inom den nuvarande organisationen omfattande ett stort antal juridiska enheter. Detta upplevs förmodligen påtagligast i de mycket små föreningarna." (op.cit., s. 28).

Utredningen skriver:

"Att mäta värdet av denna självbestämmanderätt i alla dess dimensioner går självfallet inte. Det är dock påtagliga risker, att de ekonomiska konsekvenserna ur helhetens synpunkt ibland blir av negativt slag. Även om inom ett helintegrerat företag medlemsinflytande kan fördjupas och breddas i många frågor av betydelse, så måste i övergripande frågor centrala beslut fattas, visserligen i full demokratisk ordning, men med giltighet för hela rörelsen." (op.cit., s. 28).

Sedan detta skrevs har kunskapen om medlemmarnas inställning och beteende ökat. I juni 1980 framlades en undersökning genomförd av KFs utredningsavdelning, "Medlemmar, förtroendevalda och tjänstemän i Konsum, Rapport om tre undersökningar på föreningsnivå, Stockholm 1980." (Anita Persson). Det finns i detta sammanhang anledning att något uppehålla sig vid några av huvudtendenserna avseende medlemmarna.

Det bör då påpekas att svarsfrekvensen för medlemmarna förblev mycket låg. Trots att man haft anledning hoppas på medlemmarnas intresse av att lämna synpunkter, tvingades man efter hand att vidta skilda åtgärder, påminnelser och presenterbjudanden. Efter hand nåddes svarsfrekvensen 53%. Å andra sidan genomfördes en relativt omsorgsfull bortfallsanalys, som visade att svarsbenägenheten sammanhängande främst med faktorerna inköpsvolym av livsmedel och dagligvaror samt skälen till medlemskap (de som inte besvarade formuläret köpte mindre och var mindre intresserade av Konsum).

(För ett mer ingående studium av undersökningens uppläggning och resultat hänvisas till KFs utredningsavdelning. I detta sammanhang ges endast ett urval resultatuppgifter.)

Undersökningen delar in skälen till medlemskap i hushållsekonomiska, ideologiska och butiksanknutna skäl samt återbäringen. Resultaten visar att medlemmarna främst sätter återbäringen, därnäst hushållsekonomiska skäl, medan de ideologiska skälen kommer som nummer tre och sist de butiksanknutna. De förtroendevaldas svarsbild är en helt annan: 1. ideologiska skäl, 2. hushållsekonomi, 3. butiksanknutna och 4. återbäring.

Graden av engagemang kan avläsas i svaren på hur medlemmarna värdesätter olika aktiviteter med hjälp av ett poängsystem från 0–12. Ca 50% av medlemmarna nådde endast 0–2 poäng. Ca 75% av förtroendevalda nådde 7–12 p.

Medlemmarna rankar Konsum längst ner, jämsides med hyresgäströrelsen, som svar på frågan hur viktigt det är att engagera sig aktivt i olika organisationer om man vill bidra till att förändra samhället, förbättra egna och andras levnadsvillkor. Främst sätter man politiskt parti/org., därnäst facket och sedan någon aktionsgrupp. Förtroendevalda jämställer Konsum, facket och politiskt parti på första plats medan

aktionsgrupp placeras sist. Utredningen skriver:

"En av förklaringarna till att medlemmarna inte placerar Konsum lika högt som t ex politiska partier och facket kan vara att de flesta medlemmar har mer klart för sig vad ett engagemang i de övriga organisationerna innebär. En annan är förstås att Konsum anses mindre viktigt att engagera sig i än de övriga — att man inte kan förändra så mycket genom Konsum." (op.cit., s. 8).

Förhållandet "att man inte kan förändra så mycket genom Konsum" är självfallet en följd av en väsentlig skillnad mellan å ena sidan politiska partier, fackliga organisationer och, åtminstone i en del fall, aktionsgrupper, och, å den andra, konsumentkooperationen. De förstnämnda är flerdimensionella i den meningen att de ger utrymme för agerande inom ett spektrum av skeenden i samhället och därigenom också möjlighet till ett integrerat handlande och där integrationen avser en samhällelig mångfald av aspekter. En sådan mångfald kan sägas utgöra en nödvändighet för t ex ett politiskt parti (jfr undantaget med de s k enfrågepartierna). Kooperationen har tagit sin utgångspunkt i en av medborgarens många roller, konsumentens. Paradoxalt nog kan denna enda roll sägas både ha ökat och minskat i betydelse. Den har ökat i den meningen att konsumerandet i framför allt efterkrigstidens välfärdsstat har förvandlats till en livsform, men minskat i den meningen att andelen nödvändighetskonsumtion minskat. Även om konsumtionen utvecklats till konsumtionism och därigenom kommit att anta en helt annan samhällelig betydelse, kvarstår det som uppenbart att konsumentkooperationens samhälleliga räckvidd kommer att variera utifrån dess förmåga till flerdimensionalitet.

"Medlemmarna tycker i första hand att kooperationen fungerar som vilken privat affärskedja som helst, i mindre utsträckning att den fungerar som en konsumenternas intresseorganisation och i betydligt lägre grad att den fungerar demokratiserande på samhället eller bidrar till en socialistisk utveckling." (op.cit., s. 9)

I utredningen framhålls att det inte framgår vilken värdering som ligger i en viss åsikt, dvs man vet inte om det är uttryck för en positiv eller negativ värdering om någon tycker att Konsum fungerar som vilken privat affärskedja som helst. Men å andra sidan kan ju påståendena värderas mot de kooperativa målsättningarna.

11% av medlemmarna har deltagit vid en distrikts- eller föreningsstämma under de senaste två åren. (I utredningen görs en reservation för att siffran är för hög. Troligare är siffran 4,5%. Det erhållna värdet ger stöd åt antagandet att formuläret har besvarats av de mest aktiva.)

Av den blygsamma andel som bevistat en stämma angav drygt hälften att de var "intresserade" av föreningen eller ville ha information. Endast ca 20% angav att de ville ta upp något problem, framföra åsikter och påverka eller kontrollera verksamheten. Utredningen skriver:

"Det verkar alltså som om de flesta går för att rätt passivt ta emot information om föreningen." (op.cit., s. 66).

Bland dem som inte gått på någon stämma förefaller ointresse, bristande tilltro till förmågan att påverka samt anonymitet inför föreningen att vara dominerande skäl.

Endast 1 av 5 medlemmar (21%) har hört talas om det konsumentkooperativa handlingsprogrammet (80% av de förtroendevalda). 1%-enhet har gått i studiecirkeln "Konsumentägt".

Hela 83% av medlemmarna har aldrig hört talas om någon av konsumentkongresserna. 31% av de förtroendevalda har aldrig hört talas om kongresserna. Utredningen skriver:

"Många av svaren på frågorna i undersökningen pekar på vikten av två saker – två saker som hänger intimt samman. Den ena är att samspelet medlemmar-förtroendevalda, butiksanställda-tjänstemän förbättras runt butiker och varuhus. Den andra är att konsumentkooperationen som idé och företeelse måste bli mindre anonym för flera medlemmar. De uttalar inget direkt missnöje. 80% av dem som svarat tycker helt/så gott som/delvis att de fått sina krav och förväntningar på medlemskapet infriade. Men frågan är då i vilken mån dessa förväntningar och krav idag sträcker sig utöver att som kund vara nöjd med sin (kooperativa) butik. Det faktum att så få är missnöjda kombinerat med de resultat som visar hur relativt låg 'aktivitet' medlemmarna har tyder på att många är medlemmar i Konsum enbart för att – i varierande grad – handla där." (op.cit., s. 14).

Undersökningen påvisar också att medlemmarna inte är särskilt inriktade på att påverka verksamheten. Detta belyses bl a av att – ifråga om klagomål/önskemål – endast 3% kontaktat någon förtroendevald, 5% andra medlemmar, 2% någon tjänsteman, 15% någon butiks-/varuhuschef och 21% någon butiksanställd.

Så långt medlemsundersökningen.

Ett annat argument som Förstudien anför som en styrkefaktor i den federativa organisationen – förutom den rätt medlemmarna har "att på egen hand bestämma över den lokala föreningens totala verksamhet..." – är föreningarnas möjlighet att kontrollera effektiviteten hos KFs varuanskaffningsfunktion genom kontakter med andra leverantörer. Utredargruppen skriver:

"I ett helintegrerat företag finns emellertid inte behov av detta korrektiv till KFs prissättning, då resultatskapandet endast sker i ett led." (op.cit., s. 28).

Därefter går Förstudien/utredningen in på affärsmässiga svagheter, vilka framgår av nedanstående redovisning, och där faktorerna inte rangordnats:

"— ett för hela rörelsen övergripande lednings- och beslutsorgan saknas

— en alltför omfattande samrådsverksamhet, som många gånger ej resulterar i det enhetliga uppträdande som samrådsverksamheten syftar till

— en byråkratisk beslutsordning till följd av att vi byggt alltför många beslutsnivåer

— ett optimalt utnyttjande av våra samlade ekonomiska och personella resurser försvåras, bl a som följd av att beslutsfattarna finns i skilda juridiska enheter med risk för suboptimeringar

— svårighet med beslut i frågor som gäller flera föreningar, t ex lokaliseringsfrågor, vilket kan medföra otillfredsställande flexibilitet vad gäller förenings- och regiongränser

— svårighet att ge rörelsen och olika butiksformer en klar profil vilket försämrar vår konkurrens med företag med en klarare butiksprofil

— intressemotsättningar och en oklar ansvarsfördelning mellan varuanskaffningsfunktioner i KF och försäljningsfunktioner i föreningarna, bl a beroende på att resultatskapande sker i bägge leden

— den samlade styrkan av vår inköpspotential kan ej helt utnyttjas bl a på grund av sortimentsspridning. En enhetligare sortiments- och prispolitik skulle medföra kostnadsbesparingar

— splittring och dåligt utnyttjande av våra marknadsföringsinsatser

— en för stor administrativ apparat med därtill hörande kostnader

— för små befogenheter och ett alltför begränsat ansvar på butiksnivå och en för stelbent lönesättning vad gäller butikscheferna

— ett tungrott redovisningssystem som följd av den juridiska uppdelningen samt svårigheter att uppnå optimala lösningar av våra informations- och datasystem

— en svårighet att samvärdera och totalutvärdera investeringskalkyler och resultat i samtliga led

— en bristande samordning vad gäller överskottsfördelning och konsolideringsbehov.

Flera av ovanstående svaghetsfaktorer är av den karaktären att det är omöjligt att göra en ekonomisk värdering av deras betydelse. Mycket talar dock för att de ekonomiska konsekvenserna av dessa brister är av större betydelse än för många av de faktorer som kan bli föremål för en ekonomisk värdering." (op.cit., s. 29 f).

I det följande gör utredningen en nulägesanalys, dvs en kritisk granskning av rådande arbets- och samarbetsformer mellan KF och föreningarna. Man begränsar analysen till de funktioner man bedömer "blir väsentligen påverkade av en förändrad organisationsform". Utredningen gör vidare försök att beräkna den ekonomiska förbättring en ändrad organisation skulle kunna medföra. Man medger att kalkylerna behäftas med osäkerhet, men väljer ändå att redovisa dem, eftersom utredningen finner att "detej vore försvarbart att jämföra två organisationsalternativ utan att, efter bästa förmåga, mäta de ekonomiska konsekvenserna." (op.cit., s. 31).

Förstudien resulterar i en sammantagen bedömning av vad man kallar totala ekonomiska och organisatoriska konsekvenser. Dessa uppdelas i tre kategorier:

1. Mätbara och kvantifierade konsekvenser:

Administrativa besparingar, vilka beräknas uppgå till	ca	51 mkr
Integrationseffekter på specialvaruområdet	"	45 "
" " livsmedelsområdet	"	52 "
" " distributionsområdet	"	3 "
Summa (avrundat)		150 mkr

2. Mätbara men icke kvantifierade konskvenser:
   Man anger som exempel härpå
   - bättre utnyttjande av de samlade marknadsföringsresurserna och -insaterna (här medräknas bl a reklamaktiviteter och priserbjudanden)
   - rationellare utnyttjande av ADB-teknik
   - bättre förutsättningar att nå optimal struktur på det regionala produktionsområdet
   - sortimentsbegränsning på specialvaruområdet medförande ökad lageromsättningshastighet
   - förenklad handläggning av reklamationer
   - ökad etableringsstyrning (bättre planering och prioritering av investeringar)
   - möjlighet till en för rörelsen gemensam konsolideringspolitik

3. Kvalitativa konsekvenser:
   Som exempel härpå anges
   - en rationellare planerings- och beslutsordning med möjlighet till snabbare och entydigare handlande i olika situationer
   - ett förenklat arbetssätt med färre administrativa nivåer och ett minskat behov av formella samrådsorgan
   - ökade möjligheter för butikscheferna att möta konsumenternas önskemål
   - ökade förutsättningar att marknads- och idémässigt presentera en konsumentkooperativ företagsprofil

Direktiven till Förstudien anger klart att tonvikten skall läggas på den affärsmässiga organisationen av ett helintegrerat företag. Genom-

gången av rapporten ger också intrycket att den demokratiska organisationen och medlemsinflytandefrågorna i det närmaste lämnats därhän. Ett sådant intryck är emellertid inte rättvisande. Utredningen har ägnat dessa ting ett icke obetydligt utrymme. Skälen härtill anger utredningen:

"Det är grundläggande för en kooperativ rörelse, att ett medlemsinflytande och en effektiv demokratisk kontroll säkerställs, varför en totalsyn på begreppen demokrati och affärsmässig effektivitet måste anläggas. Det helintegrerade företagets organisation måste underkastas kravet på att kunna kombinera ett reellt medlemsinflytande med ett praktiskt och ekonomiskt riktigt handlande. Endast härigenom kan målet, att främja medlemmarnas hushållning, uppnås." (op.cit., s. 128)

Utredningen redogör vidare för de demokratiska organens uppgifter, sin uppfattning om den goda demokratin och för uppfattningen att god medlemsdemokrati väl låter sig förenas med det helintegrerade företaget. Man pekar också på demokratiproblem i den rådande federativa organisationen:

"I dagens och framtidens samhälle blir behovet av ett gemensamt kooperativt uppträdande i vissa frågor allt starkare. Det är då ej fråga om en önskan av maktkoncentration i sig som blir följden av en enda juridisk enhet. Men det är nödvändigt att enligt demokratiska spelregler fördela makten på olika organ, så att saker och ting blir uträttade. Demokratin måste ha sådana arbetsformer att beslut fattas och handlande sker. En fråga måste, efter vederbörlig behandling, nå ett stadium då ett avgörande i den ena eller andra riktningen måste tagas. När ett beslut fattas, innebär de demokratiska spelreglerna att minoriteten får böja sig för vad majoriteten anser vara den bästa lösningen. En sådan demokrati har vi idag inte inom den kooperativa rörelsen i frågor av övergripande art. Detta är ett allvarligt problem." (op.cit., s. 129).

Utredningen utvecklar sedan en idéskiss över den demokratiska strukturen på central, regional och lokal nivå och söker visa hur denna struktur kan fasas samman med den affärsmässiga organisationen.

När Förstudien summerar sitt arbete konstateras att dagens arbetssätt innebär framför allt följande problem: avsaknaden av ett för rörelsen övergripande ledningsorgan, för tungrodd byråkrati, för litet decentraliserad operativ verksamhet och ett för dåligt utnyttjande av samlade resurser. Man konstaterar vidare att det förslag utredningen skissat innebär att man kommer tillrätta med de problemen och därtill uppnår betydande effektivitetsvinster och kostnadsbesparingar. Man anser sig vidare på ett tillfredsställande sätt ha beaktat anspråken på medlemsinflytande och en fungerande demokratisk organisation. Man erinrar om sin roll som framläggare av just en förstudie, dvs ett beslutsunderlag och en grund för "en mer omfattande utredning rörande konsumentkooperationens framtida demokratiska och affärsmässiga organisation". (op.cit., s. 147).

2.7.3. Organisationskommittén

"Förstudie till en affärsmässig organisation..." presenterades 1974 för KFs styrelse. Som en följd härav tillsattes utredningen "Svensk konsumentkooperation inför 80-talet" eller den s k Organisationskommittén.

Denna tillsattes av KFs styrelse 1975. Dess betänkande lades fram 1979. Efter remissbehandling togs betänkandet upp på 1981 års förbundsstämma.

Bakgrunden till utredningen utgörs av den ovan berörda Förstudien, kooperationens organisatoriska utveckling, dess mål och den samhälleliga utvecklingen. Härvid utgör t ex den begränsade kapitaltillgången, den stagnerande marknaden för privat konsumtion, den hårdnande konkurrensen, förändrade konsumtionsmönster samt förändrade relationer mellan olika parter i arbetslivet, väsentliga inslag.

I skilda avsnitt har delar av organisationskommitténs arbete berörts, varför här endast ges en summarisk överblick.

Man anger att rollen som en konsumenternas intresseorganisation bör stärkas. Det kooperativa effektivitetsbegreppet analyseras och preciseras. Utredningsgruppen finner nuvarande former för samverkan och samråd otillräckliga. Utredningen avstår från att framlägga förslag om ett Konsum-Sverige. Istället förordas en överenskommelse om solidarisk samverkan. Vidare föreslås att kongressen återinrättas som KFs högsta beslutande organ.

Organisationskommitténs förslag till samverkansmodell är ett program i 15 punkter, baserat på den nuvarande, dvs federativa uppbyggnaden. Enligt förslaget tilldelas KF övergripande ansvar och möjlighet att ekonomiskt stödja enskilda föreningar. Vidare medför överenskommelsen befogenheter för KF att fatta för hela rörelsen bindande beslut i vissa frågor.

Organisationskommitténs förslag blev under 1979 och 1980 föremål för studiecirkelarbete över hela landet. Utredningen kom vidare att remissbehandlas. Från de då 157 konsumentföreningarna inkom yttranden från 56. Fördelningen av svaren efter föreningsstorlek framgår av tabellen nedan:

Fören. Kateg.	Antal medl. (1 000-tal)	Antal Fören.	Antal Yttr.
A	90 — >	3	3
B	20 — 89,9	19	19
C	3 — 19,9	27	21
D	1 — 2,9	21	6
E	< 1	87	7

Källa: "Styrelsens yttrande och förslag med anledning av organisationskommittén betänkande", s. 5)

Förslaget innefattar bl a åtaganden av mer generell natur. Ett av dessa innebär beträffande varuanskaffning och produktion, att avsteg från regeln att KF skall ombesörja föreningens varuanskaffning, kräver samråd mellan KF och föreningen. Ett annat av förslagen innebär att föreningen förbinder sig att följa de av KFs styrelse fattade beslut, som dels faller under KFs uppgifter så som de framgår av punktens tidigare lydelse och som dels är av principiell och för hela rörelsen övergripande art.

Föreningarnas yttranden har i stor utsträckning uppehållit sig vid det senare av dessa åtaganden. Förslaget avstyrks av 23 föreningar (2A, 4B, 7C, 5D och 5E), det tillstyrks men med väsentlig reservation av 16 föreningar (7B, 9C). Avstyrkandena baseras i huvudsak på uppfattningen att "befogenheterna för KFs styrelse är alltför vittgående och att föreningarnas styrelser inte får tillräcklig självständighet." (op.cit., ibid. s. 9).

Reservationerna mot förslaget innebär i flertalet fall krav på preciseringar och klargöranden och i några fall krav på sådana omformuleringar och tillägg att KFs beslutsrätt upphävs.

Styrelsen konstaterar att föreningarnas inställning, särskilt till denna punkt, påverkat deras inställning till förslaget som helhet. Hela 22 föreningar avstyrker förslaget (2A, 3B, 6D, 5D, 6E) medan 20 tillstyrker med väsentlig reservation. Styrelsen skriver:

"Så som överenskommelsen är uppbyggd är det nödvändigt att samtliga föreningar ansluter sig till den för att den skall fungera på avsett vis. Styrelsen konstaterar att det med de avstyrkanden och reservationer, som redovisas ovan, inte finns förutsättningar för ens tillnärmelsevis fullständig anslutning. Styrelsen har således beslutat att icke framlägga något förslag om en överenskommelse av det slag som kommittén föreslagit." (op.cit., s. 9).

2.7.4. Marknadsorganisationen

I Förstudiens uppgift ingick, enligt direktiven, att kartlägga nuläget (1972) vad gäller såväl interna som externa förhållanden. De förslag utredningen kom fram till skulle "inrymma praktiska lösningar i grova drag på frågor såsom varutillförseln, administration, redovisning, marknadsföring etc..."(Förstudien, bilagor 1—6, s. 1:1 (2)).

Inledningsvis definieras marknadsföringsbegreppet, som i utredningen givits en synnerligen snäv avgränsning och därvid kommit att omfatta:

- säljplanering
- reklam och upplysningsaktiviteter
- sales promotion
- uppföljning

Utredningen konstaterar att även prissättning, sortimentsval, service m m traditionellt hänförs till marknadsföringens medel, men att man i enlighet med "de givna direktiven" (Förstudien, bil. 1–6) har utelämnat dessa faktorer. Det bör här påpekas att någon sådan avgränsning av marknadsföringsbegreppet överhuvudtaget inte berörs i de av utredningen redovisade direktiven.

I detta sammanhang skall endast återges utredningens sammanfattande omdömen. Utredningen konstaterar att kännetecknande för den kooperativa marknadsföringsorganisationen " – i den mån man kan tala om en sådan som en enhet – " är en hög grad av decentralisering. Dess komplicerade organisationsbild inrymmer en rad konfliktanledningar och risker för suboptimering. Långsiktig gemensam kooperativ planering saknas. På programnivå sker viss sektorsvis samordning, men avsaknaden av gemensam, stark MF-funktion, minskar möjligheterna att ställa långsiktiga marknadsmål, upprätthålla samlad policy och profil. De olika samrådsorganen utgör ett särskilt problem genom att roll- och ansvarsfördelning komplicerats, förutsättningar för effektivt beslutsfattande försämrats. Beslut fördröjs. Enighet uppnås ej och ibland uppstår tveksamhet om vilken instans som är den rätta.

Ett ringa lokalt intresse att följa centrala rekommendationer liksom tendenser bland föreningar att söka marknadsföra en egen profil verkar splittrande. Utredningen sammanfattar:

"Sammanfattningsvis torde man kunna säga att många av de problem man idag upplever i det kooperativa marknadsföringsarbetet till stor del bottnar i den nuvarande roll- och ansvarsfördelningen dels inom KF, dels mellan KF, de regionala instanserna och föreningarna/säljställena. Här finns alltför många beslutspunkter beträffande såväl marknadsföring som inköpsverksamhet, sortimentsbyggande m m. En integration mellan inköps- och detaljhandelsverksamheten skulle otvivelaktigt öppna möjligheter till en smidigare och effektivare organisationsstruktur." (op.cit., s. 6:13).

De iakttagelser utredningen gjorde i detta avseende kan ännu sägas äga giltighet.

2.7.5. Sammanfattning

Det har av skildringen ovan framgått att frågan om den kooperativa rörelsens organisation varit nära förknippad med frågan om rörelsens ekonomiska överlevnad. Det har under hela den tid den s k fusioneringen ägt rum, varit fråga om en fortlöpande anpassning till en föränderlig marknadsutveckling. Fram till omkring mitten av 1950-talet synes inte fusionsutvecklingen som sådan ha förorsakat djupare principiella mot-

sättningar. I någon mån förändrades denna bild genom de motsättningar, som framträdde mellan Albin Johansson och dennes efterträdare Harry Hjalmarson. Det var också fr o m denna tid som den ekonomiska och därmed marknadsmässiga utvecklingen markant intensifierade föreningsfusionerna, vilket så småningom ledde fram till ett aktualiserande av vad som skulle komma att bli Konsum Sverige-frågan, vilken kan komma att visa sig vara en brytpunkt i synen på den kooperativa rörelsens organisation. Fram till denna tidpunkt var den affärsmässiga bedömningen om inte uteslutande, så i vart fall avgörande för utvecklingen. Även om strävanden att förbättra den demokratiska uppbyggnaden spelat en inte oväsentlig roll, har de ekonomiska skälen varit avgörande. Men i och med Konsum Sverige-frågan, och det tidvis intensiva utredande som följde därav, uppträder efterhand en tendens att tillmäta de affärsmässiga bedömningarna en allt mindre betydelse.

Avvisandet av Konsum Sverige-tanken grundades på en prioritering, i vart fall formellt, av den demokratiska effektiviteten på den affärsmässiga effektivitetens beskostnad. Det ansågs väsentligare att fastställa/rädda en demokratisk ram inom vilken affärsmässigheten fick ordnas på bästa möjliga sätt. Utvecklingen under 1970-talet, så som den tidigare redovisats, ger underlag för den uppfattningen att en omvänd prioriteringsordning framstår som mer angelägen, dvs att inrätta verksamheten efter i första hand den affärsmässiga effektivitetens krav och att inom den ramen arbeta fram bästa möjliga lösning av kooperationens demokratifråga. Resultaten av den 1980 redovisade medlemsundersökningen är i detta sammanhang av stor betydelse. Innebörd och konsekvenser av det låga medlemsengagemanget m m bör noga analyseras.

Avvisandet av strukturkommitténs arbete och därmed Konsum Sverige-tanken kan ges skilda tolkningar/förklaringar. Det är dels möjligt att betrakta skeendet mot bakgrund av den tidsanda och de strömningar som rådde under mitten och slutet av 1960-talet och då inga hot mot den ekonomiska utvecklingen uppfattades som påtagliga. Beslutet att prioritera den konsumentkooperativa medlemsdemokratin kan mot bakgrund av den tidens debatt- och opinionsläge ha tett sig som det mest angelägna. Ställningstagandet kan samtidigt ha underlättats av det förhållandet att någon mer ingående analys av den demokratiska organisationen i ett Konsum Sverige aldrig gjordes.

Men det är också möjligt att ge förloppet en annan tolkning, enligt vilken framför allt de större föreningarnas affärsledningars intressen av att slå vakt om den egna självständigheten utgjorde det egentliga motivet — snarare är värnet om medlemsinflytandet — och att detta motiv

låg till grund också för avvisandet av Organisationskommitténs förslag 1979–80 innefattande de tankar som utvecklats i den s k Förstudien.

Galbraith har påpekat att det viktigaste målet för varje organisation eller organism, med naturnödvändighet är dess eget fortlevande. Den konsumentkooperativa fusions- och koncentrationsprocessen har medfört uppkomsten av ett antal föreningar, vars styrka är tillräcklig för att med framgång hävda sin autonomi. Men samtidigt som konsumtionsföreningarna är självständiga juridiska enheter utgör de sammantaget och genom centralorganisationen, delar av en helhet. Förhållandet mellan helhet och delar i stora organisationer har av Robert Michels skildrats enl följande:

"By a universally applicable social law, every organ of the collectivity, brought into existence through the need for the division of labour, creates for itself, as soon as it becomes consolidated, interests peculiar to itself. The existence of these special interests involves a necessary conflict with the interests of the collectivity. Nay, more, social strata fulfilling peculiar functions tend to become isolated, to produce organs fitted for the defence of their own peculiar interests."[31]

Mot denna bakgrund kan förloppet och avgörandet av Konsum Sverige-frågan 1968 förstås. Den långa fusionsprocessen ledde till uppkomsten av stora föreningar, organisationer, med motiv och styrka att hävda sig och sina intressen. Samtidigt medförde deras tillväxt en komplexitet, som stärkte affärsledningarnas ställning och inflytande.

Konsum Sverige fälldes den gången i demokratins namn, i värnet av dem, som måhända blev den stridens verkliga förlorare.

Olof Ruin (1960) framhåller i sin avhandling att KFs argumentation för sammanslagningarna efter hand kom att förändras på ett sätt som motsvarade en förskjutning av målsättningen för hela denna verksamhet. Ruin skriver:

"Till en början inriktade man sig på att förhindra konkurrens mellan enskilda konsumtionsföreningar, senare på att uppnå en radikal förändring i rörelsens hela struktur. I stället för att längre framhålla nackdelarna av en konkurrens inom rörelsen — motsättningar, priskrig, osunda affärsmetoder m m — började man betona fördelarna av att erhålla stora föreningar." (Ruin (1960), s. 32)

Den argumentation, som kom att bli den helt dominerande, utgick på ett avgörande sätt från affärs-/marknadsmässiga bedömningar. De stora föreningarna skulle kunna bedrivas effektivare. Stordriftsfördelarna skulle innebära bl a lägre transportkostnader och inköpspriser. Marknaden skulle kunna erbjudas större varusortiment. Vidare skulle de stora föreningarna kunna dra till sig skickligare personal osv.

Även om det vid olika tidpunkter rått tveksamheter kring fusionsverksamheten, t ex vid 1910-talet, då bl a styrelseordföranden Rosling ställde sig kritisk, kan man konstatera att farhågor av såväl principiell som mer specifik natur, för det mesta avvisades som ogrundade eller, i vart fall, inte ansågs uppväga de affärs- och konkurrensmässiga fördelar som fusioneringarna medförde.

Det är i denna komplexa och svåröverskådliga fråga inte möjligt att fastslå någon enkel och entydig sanning. Däremot är det möjligt att konstatera att den konsumentkooperativa organisationsfrågan ännu kvarstår olöst.[32]

2.7.6. Efterskrift i organisationsfrågan

Framställningen ovan rörande den s k organisationsfrågan har tillställts Harry Hjalmarson, som ombetts att ytterligare söka belysa och kommentera skeendet. Så skedde vid ett sammanträffande den 83.02.22.

Hjalmarson understryker att Albin Johansson eftersträvade att åstadkomma en samlad styrka hos hela den konsumentkooperativa verksamheten. Han var däremot övertygad om att vägen dit var ett bibehållande, inte av enbutiksföreningar, men väl av småföreningar. Han trodde att tillkomsten av lagercentralsystemet skulle medföra möjligheten att överföra tekniska och administrativa funktioner, t ex bokföring men också medlemsupplysningen, till lagercentralerna, som därmed skulle bli en motsvarighet till de nuvarande storföreningarnas administrativa apparat. Men samtidigt skulle lagercentralerna ägas och styras av KF. På det sättet ville Albin åstadkomma helheten.

Sin egen uppfattning preciserar Hjalmarson så att han såg uppbyggnaden av välorganiserade lokala enheter som en etapp på väg till ett helintegrerat företag och att det därpå följande steget skulle bli övergången till ett Konsum Sverige. Hjalmarson tillägger att det är omöjligt att svara på vem som hade rätt, men att grundsynen var densamma, dvs att styrkan skulle bestå i att "man kunde samlas och att man kunde få det hela att arbeta i princip som ett helintegrerat företag". (HH 83.02.22)

Till ytterligare belysning av Konsum Sverige-frågans utveckling och förlopp erinrar Hjalmarson om följande.

Det dåvarande förvaltningsrådet var sammansatt av omkring 50% affärschefer och 50% lekmän – till skillnad från den nuvarande förbundsstyrelsen. Affärscheferna i förvaltningsrådet var "väldigt svala" till Konsum Sverige-tanken, vilket, enligt Hjalmarson, sammanhängde med att

de såg sin självständighet som hotad, att deras ställning som föreningschefer var hotad. Flera av Hjalmarsons tidigare medarbetare hade varit aktiva och arbetat hårt för tanken på ett Konsum Sverige. I några fall bytte dessa emellertid ståndpunkt. "När de kom att sitta på chefsstolen i föreningen, då blev de helt plötsligt motståndare till tanken på ett Konsum Sverige."(Hjalmarson anger i sammanhanget ett antal namn, vilkas nämnande här inte bedömts nödvändigt.)

Inför de invändningar Hjalmarson mötte, att en Konsum Sverige-organisation ur demokratisk synpunkt skulle bli "dålig", ställde han i flera sammanhang frågan om den principiella skillnaden mellan en sådan ordning och den som rådde då i t ex Konsum Stockholm med 200—300 000 medlemmar. Det framgår inte att Hjalmarson fick svar på frågan.

En bidragande orsak till Konsum Sverige-frågans utveckling var den ställning lekmännen tog, och där Mauritz Bonow spelade en väsentlig roll. Denne var under denna tid betraktad som en värnare av den kooperativa ideologin och demokratin, medan Hjalmarson snarare sågs som försvarare av "effektiviteten och det rationella". (HH).

Enligt Hjalmarson tog lekmännen intryck av Bonow, men på alltför vaga grunder. Vid samtal som förts i efterhand mellan bl a Hjalmarson och Olof Moback och Lars Eronn, vilka båda ingick i strukturutredningens demokratikommitté, har dessa framhållit att uppgiften var att på grundval av en värdering söka bedöma frågan och nå en ståndpunkt. De kom då till ståndpunkten att det federativa systemet skulle vara överlägset. Men de gjorde, enligt Hjalmarson, aldrig en ordentlig utredning. Ingen fick uppdraget att konstruera ett parlamentariskt system. När sedan frågan diskuterades i förvaltningsrådet förelåg följaktligen inget alternativ, förutom kommitténs utlåtande, innebärande att man med hänsyn till demokratin inte ansåg sig kunna förorda ett Konsum Sverige.

Hjalmarson säger sig inte haft, eller ha, någon känsla av att lekmännen värnade om föreningarnas självständighet, i och för sig.

"Vad jag tror föresvävade lekmännen var detta, att man värnade om folkrörelsekaraktären, demokratin och medlemsinflytande osv." (HH)

I sammanhanget erinrar Hjalmarson om egna erfarenheter från Örebro och den medlemsdemokrati som där och då kom till uttryck. Hjalmarson påpekar hur nödvändigt det var med såväl utdelning av porslinstallrikar som med dragspelsmusik på distriktsstämmorna för att få dit medlemmar.

"Men deras faktiska intresse för att utöva ett medlemsinflytande, det var väldigt tunt." (HH)

Hjalmarson menar i detta sammanhang att förhållandet inte är specifikt

för svensk konsumentkooperation, utan giltigt även för andra folkrörelser, t ex SAP, fackföreningsrörelsen, nykterhetsrörelsen m fl.

"Om konsumentkooperationen inte kan göra sina medlemmar tjänster i minst lika stor utsträckning som konkurrenterna, då har vi snart ingenting att utöva demokrati med. Då kommer medlemmarna att fly en apparat, som de konstaterar inte håller jämna steg. Och då tjänar det inte mycket till att det är väldigt bra demokrati. Jag tror att vi nu är i den situationen." (HH)

Det finns, enl Hjalmarson, flera orsaker till det nuvarande, bekymmersamma läget, och att ledarproblemet spelar en stor roll i detta sammanhang. Förutsättningarna att ånyo pröva organisationsfrågan bedömer Hjalmarson som små; det är ännu inte "tillräckligt dåligt". Samtidigt är det i det närmaste omöjligt att söka fastställa en nedre gräns.

Framställningen hittills visar att de organisatoriska förhållandena inom konsumentkooperationen under lång tid varit föremål för många och komplicerade prövningar. I särskilt hög grad gäller detta Konsum Sverige-frågan, som på ett särskilt sätt kom att medföra åsiktsbrytningar och motsättningar. Det är mot den bakgrunden angeläget att så långt möjligt vinna ökad klarhet, inte bara beträffande det förflutna, utan också beträffande den nuvarande KF-ledningens perspektiv.

Vid sammanträffande 83.11.08 har dåvarande verkställande direktören i KF, Karl-Erik Persson likaledes delgivits innehållet i framställningen ovan och ombetts ge sin syn på frågans förlopp, dess orsaker och nuvarande läge.

Persson har, i likhet med många andra kooperativa ledare, varit verksam som distriktsrevisor. Under perioden 1957—60 var Persson chef för SHFs först öppnade regionkontor, kontoret för Södra Sverige. Under denna tid kom han i nära kontakt med de ekonomiska och organisatoriska problemen inom rörelsen. Hans erfarenheter, som beträffande föreningarnnas ekonomiska läge synes väl överensstämma med vad Kurt Lindfors redovisat, kom att forma synen på de organisatoriska problemen. Persson säger sig tidigt, redan vid den tidpunkt då Harry Hjalmarson offentligt aktualiserade Konsum Sverige-tanken, ha delat dennes uppfattning. Persson övergav emellertid senare denna uppfattning. Skälet härtill var, enligt Persson, att han, efter hand som frågan bereddes, kom att övertygas om att demokratifrågan, inom ramen för Konsum Sverige-lösningen, inte skulle kunna ges en tillfredsställande lösning. "Bristen i hela Konsum Sverige-frågan var att demokratin inte utreddes ordentligt."

Samtidigt understryker Persson att även om ett sådant utredningsarbete hade genomförts, är det inte säkert att det hade lett till ett Konsum Sverige. Persson säger att vändpunkten i hans uppfattning kom

då det för honom stod klart att demokratifrågan inte hade klarlagts r tillräckligt. Den tolkning som tidigare i framställningen gjorts rörande förloppet och dess orsaker, säger sig Persson i huvudsak dela, dvs att ett måhända avgörande skäl till att Konsum Sverige-tanken föll var motståndet från föreningarnas affärsledningar och där vaktslåendet om den egna självständigheten var ett väsentligt motiv.

I sammanhanget berörs den s k Förstudien, som, enligt Persson, fick ett negativt mottagande, också från föreningshåll. Persson pekar på två brister: dess besparingsförslag gällde främst föreningarna och den behandlade inte demokratifrågorna. Beträffande den senare punkten reserverar sig Persson för eventuellt minnesfel. Som framgått av den tidigare framställningen behandlades i utredningen även demokratin och dess organisation.

Persson säger sig inte ha funnit något "hållbart alternativ" till det nuvarande systemet. I stället framhåller Persson behovet av ökat förtroende i samarbetet och pekar på att det inte nödvändigtvis är olyckligt att det i en organisation finns konflikter. Persson medger dock att rörelsens förmåga till samverkan i affärsmässiga sammanhang kunde vara ännu bättre.

Persson säger sig ha hög tilltro till den "kompetens, kunskap och realism" som finns i rörelsen och om det visar sig att omfattande organisatoriska förändringar behövs, så kommer de också att genomföras.

I en kommentar till Harry Hjalmarsons bedömning av förutsättningarna för att ånyo pröva organisationsfrågan säger Persson: "Jag hoppas att Hjalmarsons bedömning är fel. I annat fall är det illa ställt".

Beträffande föreningarnas ogynnsamma utveckling säger Persson, att KFs ansträngningar sedan mitten av 70-talet att lösa svåra lönsamhetsproblem på industrisidan, tagit stora personella och ekonomiska resurser i anspråk, varför föreningsverksamheten inte kunnat få tillräckligt stöd. Dock står vi nu, enligt Persson, mitt uppe i en tid då KFs satsningar på föreningsverksamheten, dess ekonomi och ställning på marknaden ökar.

I kapitlet har belysts konsumentkooperationens affärsmässiga utveckling och ställning ur skilda aspekter, dvs vad som jämte idéarvet utgör den företagsinterna utbildningens materia. Av de tendenser som kan utläsas av framställningen, med relevans för nusituationen, är det två drag, ett yttre och ett inre, som framträder särskilt.

Att organisationsfrågan givits relativt stort utrymme betingas av den under arbetets gång växande insikten om den kritiska betydelse de

organisatoriska förhållandena, det yttre draget, har som bestämning av möjligheter och begränsningar i affärshänseende. Oförmågan och oviljan i slutet av 1960-talet att finna en ur helhetssynpunkt och utifrån rörelsens huvuduppgift tillfredsställande lösning av organisationsfrågan har haft långtgående följder. I huvudsak kvarstår de brister som Förstudien pekade på.

Det inre draget är den tvehågsenhet som kommer till uttryck i Organisationskommitténs betänkande 1979 beträffande målfrågan/synen på effektivitet.

Valet av en mindre god organisationslösning och underlåtenheten att explicit prioritera affärsmässig effektivitet har knappast stärkt rörelsens förmåga att främja medlemmarnas hushållning.

KAPITEL 3 Om det konsumentkooperativa idéarvet

3.1. Kort om kooperativ teori och ideologi

Framställningen har hittills behandlat den kooperativa affärsutvecklingen, innefattande ekonomiska och sociala bakgrundsfaktorer, marknadsutvecklingen fram till nutid, mål och effektivitetsbegrepp, konkurrensläget. Vidare har behandlats medlemsdemokratin, konsumenternas attityder samt den i sammanhanget väsentliga organisationsutvecklingen. I någon mån har härvid också den kooperativa teorin och ideologin belysts. Den betydelse dessa företeelser har haft — och har — för det kooperativa företagandet gör det emellertid motiverat att något utvidga och fördjupa behandlingen av ämnet.

Den sammanfattande översikt som i det följande ges avseende kooperativ teori- och ideologidiskussion har en rapsodisk karaktär. Den kan inte sägas göra anspråk på fullständighet. Avsikten är heller inte att på något i statistisk mening representativt sätt skildra konsumentkooperativ teori- och ideologiutveckling. Det kunde i sig utgöra en viktig och diger forskningsuppgift. Syftet kan i stället sägas vara att belysa dels den kooperativa diskussionens innehåll och form i dessa avseenden, dels att söka fånga det konsumentkooperativa idéarvets kärna.

Framställningen innefattar ett stort antal synsätt och ståndpunkter. Bidragen omspänner mer än hundra års diskussioner om konsumentkooperation. Som ofta hör urvalsproblemet till de svårlösta. I detta sammanhang har avgränsningen skett främst utifrån en för detta arbete central aspekt; konsumentkooperationen som part på en marknad. Det har därför varit en ambition att söka fokusera den teoretiskt- ideologiska diskussionen till frågeställningar, som belyser förhållandet till marknaden som system och konsumtionen som samhälleligt fenomen.

Ett urval är sällan invändningsfritt. Den kritiken kan ofta riktas mot att en eller annan författare saknas i framställningen. Sådan kritik kan vara korrekt. Å andra sidan är den kooperativa litteraturens omfattning sådan att ingen kan förväntas behärska mer än delar därav. Även om graden av beläsenhet kan variera, nödgas var och en leva med insikten att en, måhända under ett helt liv förvärvad kunskap förblir blott ett snitt ur verkligheten.

Förutom den för detta arbete gällande utgångspunkten, har även en

annan teknik för avgränsning tillåtits verka, lagen om avtagande marginalnytta; när utbytet av fortsatt litteratursökning och dito genomgång visat sig bli så ringa att det svårligen kan betecknas som kvalitativt tillskott, har sökandet avbrutits.

Bidragen kan ses som en serie bilder. De representerar skilda aspekter, ansatser men också skilda epoker. Bidragen utgör väsentliga kunskapspunkter och är som sådana viktiga, nödvändiga för orienteringen bakåt och därmed också framåt, mot förståelse av det konsumentkooperativa sammanhanget.

I det följande kommer termen idéarv att användas som gemensam benämning av såväl kooperativ teori och kooperativ ideologi. Förfarandet nödvändiggör en kort belysning av de båda begreppens innebörd.

Många har utvecklat tankar kring vad som ibland benämnts den kooperativa teorins grundproblem, dvs utvecklandet av en enhetlig, för alla arter av kooperation giltig teori, varmed kan avses ett "vetenskapligt system av idéer, genom vilket den kooperativa rörelsens företeelser förklaras...".[1]

I boken "Kooperationens mål och medel" utvecklade Arnolds P Aizsilnieks[2] (1953) tankar rörande den kooperativa teorin. För Aizsilnieks är det inte teorins uppgift att beskriva verkligheten, utan att förklara den, dvs "uppvisa sammanhangen mellan olika i verkligheten förefintliga företeelser". Det är, enligt Aizsilnieks, endast logiska resonemang på "grundval av ett objektivt konstaterande av fakta" (op.cit., s. 9), som leder till teori. Teorins funktion är att "avslöja verkligheten sådan den är" (op.cit., s. 10). Därigenom gör teorin det möjligt att förändra verkligheten.

Men denna vetenskapliga uppgift, att förklara sammanhangen mellan fakta, förutsätter att vetenskapen också skapar och utvecklar begrepp, även sådana som inte har någon motsvarighet i verkligheten, t ex latitud-longitud. Teorins uppgift är alltså att "förklara verkligheten och sammanhanget mellan där rådande fakta" (op.cit., s. 11).[3]

Den ursprungliga betydelsen av ordet ideologi är läran om föreställningarna. I mer tillämpad betydelse har begreppet ideologi kommit att beteckna ett mer eller mindre sammanhängande system av värderingar, åsikter och idéer och där detta system står i ett bestämt förhållande till ett samhälles ekonomiska, sociala, politiska och kulturella struktur. Enligt Joachim Israel[4] präglades termen ideologi vid tiden omkring franska revolutionen. 1795 tillkom Institut de France. En av dess ledare, en Antoine Destrutt de Tracy, sökte, enligt Israel, författa en slags "naturhistoria" över idéer, dvs studier rörande idéernas vetenskap, ideologi.

Begreppet ideologi har emellertid undergått flera förskjutningar och kommit att få skiftande innebörder. Några skall här kort beröras.

I sin bok "Om rätt och moral" ger Ingemar Hedenius (1963) uttryck åt en ideologiuppfattning som till sin innebörd inte motsäger den som angivits ovan. Hans formulering kan sägas innebära en ökad grad av konkretion men samtidigt också en markant förenkling. Hedenius skriver: "Om vi, i anslutning till ett något oegentligt språkbruk, med ideologi menar ett sådant konglomerat av påståenden, som kan läggas till grund för praktiska åtgärder, kunde summan av dessa påståenden kallas en miniatyrideologi, sammansatt av idel påståenden, vilka kan vara sanna eller falska och nödvändigtvis är endera." (op.cit., s. 140).

Påståendena grundar, enl Hedenius, inte bara en värdering av ett fenomen, X, utan motiverar en motsvarande praktisk inställning till fenomenet X, ett förhållningssätt som kunde uttryckas med satsen "om man kan, så bör man gynna X".[5]

Enligt marxistiskt synsätt kan ideologi ha bl a dessa två betydelser: dels kan med ideologi avses "falskt medvetande"[6] och dels "helheten av en epoks rättsliga, politiska, moraliska, religiösa osv idéer." (Israel 1973 del 2, s. 100), dvs vad som brukar hänföras till det välkända begreppet den ideologiska överbyggnaden, varmed avses en mot en bestämd materiell organisation och struktur i samhället svarande uppsättning idéer, etiska och andra föreställningar.

Ideologins funktion är i detta perspektiv, utvecklat av en i samhället dominerande klass, bevarandet och utvecklandet av en rådande samhälls- och maktstruktur.

Man kan, med de exempel som här antytts, urskilja en väsentlig skillnad i användningen av ideologibegreppet. I det ena fallet, när man med ideologi menar uppsättningar av åsikter, värderingar m m, vilka kan utgöra grund för förhållningssätt och handlande, utsägs inte något om vilken samhällelig funktion ideologier har, eller att de alls har en sådan funktion. Den marxistiska ideologiuppfattningen innefattar däremot sådana antaganden. I båda fallen gäller emellertid att ideologiska föreställningar bygger på bestämda, om än inte alltid uttalade, förutsättningar.

Herbert Tingsten utvecklade under 1950-talet tesen om ideologiernas död. Tanken uppstod under det kalla kriget mellan öst och väst. Tingsten hävdade att utvecklingen i de västerländska samhällena, genom sociala reformer, upphävt klassmotsättningar i sådan utsträckning att de ledande ideologierna, liberalism och socialism, förlorat sin giltighet. Synsättet bygger, enligt Israel, på ett antal outtalade förutsätt-

ningar: en bestämd definition av begreppet ideologi, att den definitionen representerar en neutral och objektiv position, en konsensusuppfattning om samhället och, slutligen, existensen av en "superideologi", innebärande att det i samhället råder enighet om grundläggande värderingar. Israel exemplifierar hur en sådan tes om "ideologiernas död" kan förvandlas till en ideologi i sig själv. Israel skriver:

"Teorin om 'ideologiernas död' legitimerar inte bara existerande förhållanden utan kan också förstärka dem, i den utsträckning den blir trodd och påverkar socialt handlande. Om man nämligen hävdar, att det inte existerar några klassmotsättningar kan man inte bara få folk att tro detta, utan man kan också bekämpa alla som hävdar motsatsen som varande 'osakliga', 'icke-objektiva', 'ovetenskapliga' eller kalla dem 'galningar' vilket var Tingstens älsklingsbeteckning. Dessa föreställningar om 'ideologins död' bidrar alltså till att bevara existerande förhållanden och att hindra en förändring. Teorin om 'ideologiernas död' är numera död. Detta beror på dess historiska funktion... Det intressanta är att förespråkarna för teorin om 'ideologins död' aldrig var så konsekventa att de förnekade existensen av ideologiska motsättningar på det internationella planet. Deras teorier begränsades till förhållanden inom ett samhälle." (Israel, 1973, del 2, s. 103 f).

Till Israels kritik mot Tingsten och dennes anhängare för bristande konsekvens må göras den kommentaren att Tingsten, enligt Israels egen skildring, aldrig hävdade att hans tes ägde giltighet utanför de västerländska samhällena.

I sin bok "Kooperativa idéer och människor" skriver Lars Eronn (1983) om idéers betydelse. I en rubrik citeras de första orden ur Johannesevangeliet: "I begynnelsen var ordet." Var då i begynnelsen ordet? Eller förhåller det sig i stället så: "Det materiella livets produktionssätt är bestämmande för den sociala, politiska och andliga livsprocessen överhuvudtaget. Det är inte människornas medvetande som bestämmer deras vara utan tvärtom deras samhälleliga vara som bestämmer deras medvetande." (ur Marx' förord till "Till kritiken av den politiska ekonomin", 1869). Satserna åskådliggör en fundamental skillnad i synen på ideologin. Eronn skildrar bl a ett meningsutbyte med en företrädare för affärsverksamheten i KF. Denne säger: "Om inte vi i affärssektorerna hade sett till att det blivit pengar över, så hade ni som håller på med tidningar och annan upplysning blivit arbetslösa." Eronn svarar: "Tack för att ni sköter affärerna. Men om inte mina företrädare i Kooperatören och annan upplysningsverksamhet hade funnits, skulle inte KF och KF-direktörer ha funnits heller. För även för kooperationen gäller: I begynnelsen var ordet." (op.cit., s. 17 f). Eronns synsätt innefattar en tydlig uppfattning om ett dialektiskt samband mellan ideologi och, för att begagna ett marxistiskt uttryck, den materiella basen. Eronns påstående att "de genom ord uttryckta idéerna, ideologin

var förutsättningen för att den kooperativa verksamhet blivit till, som nu är till." (op.cit., s. 18 f), innebär samtidigt ett påstående om kausalförhållandet, om vad som är orsak och verkan, om vad som bestämt vad. Måhända okunnig om dialektiken, liksom om den materialistiska historieuppfattningen, kan affärsmannen ändå ha rätt. I avsnitt 2.1. rörande de sociala och ekonomiska förhållandena innan och vid tiden för konsumentkooperationens framväxt, har skildrats förändringsförlopp i näringspolitiskt, befolkningsmässigt, försörjningsmässigt och, inte minst viktigt, handelsrättsligt hänseende. Dessa förändringar medförde just de ekonomiska, politiska och sociala konsekvenser, villkor och förhållanden som utgjorde grunden och förutsättningarna för folkrörelsernas uppkomst — och därmed också förutsättningarna "för att den kooperativa verksamhet blivit till, som nu är till".

3.2. Synsätt och ståndpunkter i kooperativ idédiskussion

3.2.1. Abraham Rundbäck

1869 definierar *Abraham Rundbäck*[7] verksamheten enligt följande:

"Konsumtionsföreningarnas förnämsta ändamål är att bereda medlemmarna tillfälle till besparingar i deras hushållsutgifter genom att skaffa dem vad de förbruka på förmånligare villkor än vid den vanliga handeln." (s. 51).

Den vanligaste metoden att sänka hushållsutgifterna är att inskränka förbrukningen, dvs att avstå vad man kan undvara. Rundbäck ser konsumtionsföreningarna som en kvalitativt annan utväg; genom dessa är det möjligt att i och genom själva förbrukningen göra besparingar. Betydelsen härav är för Rundbäck särskilt påtaglig i "de fattigare klasserna." Genom att dessa redan s a s uttömt möjligheterna till besparingar genom försakelser, återstår endast metoden att söka sänka kostnaderna för det oumbärliga.

För Rundbäck synes den konsumentkooperativa verksamheten främst vara ett praktiskt arrangemang för förbättring av den enskildes privata ekonomi och att därvid de sämst ställdas situation är central. Det bör understrykas att Rundbäck påpekar att ändamålet är att bereda *medlemmar* tillfälle till besparingar. Rundbäck undviker begreppet "behov" — han använder i stället "förbruka".

3.2.2 E.H. Thörnberg

I en liten skrift "Den kooperativa rörelsen" utkommen 1907 ger *E.H. Thörnberg*[8] följande definition:

"Ordet kooperation öfversättes bäst med samverksamhet. I socialekonomisk mening betyder detta uttryck ett organiseradt samarbete mellan vissa enskilda individer eller sällskap för uppnående af särskilda ömsesidiga förmåner. Denna samverkan i syfte att undvika mellanhänder och företagarvinst afser i allmänhet att ombesörja en eller flere af följande uppgifter: 1) inköp och fördelning af förnödenheter för förbrukning (konsumtion); 2) insättning och utlåning af kapital; 3) tillverkning (produktion) och förädling af förnödenheter. Och den förutsättes vanligen äga rum mellan personer, som befinna sig i en någorlunda jämbördig ställning och förenas af gemensamma intressen, såsom löne-arbetare, jordbrukare, handtverkare o.s.v." (op.cit., s. 5 f).

Också för Thörnberg är den kooperativa verksamheten, som för att bli egentligt kooperativ måste bygga på rättsligt bindande överenskommelser, starkt förbunden med en speciell social inriktning. Thörnberg skriver:

"Man har anledning att placera kooperationen i främsta ledet bland organiserade självhjälpssträvanden; den är först och främst ett hjälpmedel för de ekonomiskt svaga. Och detta ej minst gentemot de olägenheter och svårigheter, som konkurrensen alstrar." (op.cit., s. 6).

Konsumtionsföreningarnas uppgift i mer inskränkt bemärkelse är att tillhandahålla *medlemmarna* (min kurs., OH) matvaror och andra livsförnödenheter av god kvalitet och till rimliga priser enligt vissa principer, bl a den om kontanthandel. Uppgiften är m a o, enligt Thörnberg att "...att undanröja just sådana skuggsidor, hvilka konkurrensen skapat, inte minst inom detaljhandeln..." (s. 6).

Till konkurrensens avigsidor hör, enligt Thörnberg, sådana företeelser som förfuskning av varorna, vilseledande annonsering, oärlighet vid vägning och mätning samt ett demoraliserande och ruinerande kreditsystem. Thörnberg tillägger att "Rörelsens demokratiska läggning är dess internationella kännetecken". (op.cit., s. 6).

3.2.3. Anders Örne

Många betraktar *Anders Örne* som kooperationens kanske främste teoretiker. Till dem som pekat på Örnes insatser hör bl a den tidigare nämnde Aizsilnieks, vilken i artiklar i Kooperatören belyst och sammanfattat Örnes ståndpunkter. I en sådan artikel, publicerad 1956, påpekar Aizsilnieks att det under lång tid saknades kooperativ teori, dvs en förklaring av kooperationens väsen och att merparten av vad som dittills skrivits om kooperation har varit historieskrivning och inte sällan kronologiska redogörelser över enskilda händelser, organisationer och personer. Andra och vanliga skildringar behandlar kooperativ utveckling mot bakgrund av en allmän samhällsekonomisk utveckling och inflytande i ömsesidig riktning. De teoretiska ansatserna har ofta präglats av en

propagandistisk karaktär. De första försöken att bestämma kooperationens väsen har utgjorts av formella, rättsliga, bestämningar, vilka fordrat definitioner. Arbeten i den vägen genomfördes fr a i Tyskland. Också Örne gav sig i kast med definitionsproblem, men kom snart till insikt om att ansatsen inte skulle fånga kooperationens väsen (se Aizsilnieks).

Örne var kritisk mot den förda teoridebatten. I en artikel under rubriken "Teori eller praktik?" (Örne, 1918)[9] angriper han debatten om teori och praktik inom kooperationen, en debatt han menar sjunkit till slagordsnivån.[10] Örne vänder sig i artikeln mot själva frågeställningen teori eller praktik. Den är felställd. Teorin, varmed Örne menar "det förnuftiga övervägandet av mål och medel". (op.cit., s. 158), måste gå parallellt med praktiken, dvs "förverkligandet av kooperationens ändamål".[11] Kooperationen är, menar Örne, nödsakad att röra sig i de former, som varuförmedlingen antagit och som stadgas i landets lagar, men samtidigt "åsyftar den att i dessa former ingjuta en helt ny mening. Dess mål är att göra varuförbrukarna till ägare och ledare av distributions- och produktionsföretagen". (op.cit., s. 161). Och om den kooperativa teorins betydelse skriver Örne:

"Den kooperativa teorin i egentlig mening har till uppgift att klargöra de allmänna grundsatser, efter vilka våra företag måste skötas för att icke förlora sin kooperativa karaktär och övergå till vanlig diversehandel. Den är i bild uttryckt den kraft, som utstakar färdevägen och gör upp de allmänna reglerna för trafiksaneringen. Sedan är det konsumenternas och deras funktionärer, som ha att utföra vägbyggnadsarbetet och ordna transporterna." (op.cit., s. 161 f).

I boken "Kooperativa idéer och spörsmål", men också i andra sammanhang, behandlar Örne det han uppfattar som huvudfrågan: vad kooperation egentligen är.[12] I det kooperativa programmet, som Örne skrev 1921, säger han:

"Kooperationen är ett ur deltagarnas omedelbara intresse för varor och tjänster framsprunget ekonomiskt system. Den framträder i form av företag, upprättade av personer, som önska begagna sig av själva den verksamhet, företagen driva, för befrämjande av sin hushållning eller yrkesutövning. Kooperationens motsats är vinsthushållningen, som är organiserad i form av företag, vars ägare betrakta frambringandet och fördelningen av varor blott som medel att skaffa ägarna själva vinst." (Örne (1924), s.15).

Den kooperativa företagsformen uppstod, påpekar Örne, i en tid som kan kallas den fria konkurrensens guldålder. Läran om den fria konkurrensen hade segrat i såväl lagstiftningen som i livet. Likväl sjönk inte prisnivån inom detaljhandeln, så som den enligt normal pristeori borde. Örne skriver att priserna på mjöl och bröd var oskäligt höga trots att vem som helst kunde söka dra till sig kunder genom att sänka dem. Örne

påpekar att en av de kraftigaste drivfjädrarna till bildandet av konsumtionsföreningar var "missnöjet med det svek, som i stor skala bedrevs av den fria handeln ifråga om varornas beskaffenhet, mått och vikt" (op.cit., s. 19). Det var först sedan den nya företagsformen, av konsumenternas intresse för varor och priser, hade framdrivits, som förhållandena förbättrades.[13]

De dittills dominerande företagen tillkom, enligt Örne, uteslutande för att ge ägarna utdelning på insatt kapital och detta oavsett vilken slags verksamhet företaget bedriver. Detta är för ägarintresset av alls ingen betydelse.[14] Så länge konkurrensen råder förmår varje företag frambringa vinst endast genom att bättre än konkurrenterna tillgodose varuförbrukarnas behov. Örne skriver: "Strävandet att frambringa vinst måste sålunda med nödvändighet alstra en biprodukt: varor och tjänster, som människor behöver för sitt livsuppehälle eller för att göra tillvaron drägligare..." (op.cit., s. 17).

Örne påpekar att den fria konkurrensen aldrig är fullt fri och anger flera orsaker härtill, bl a en väsentlig och ännu aktuell restriktion, den begränsade förmåga konsumenterna har att jämföra marknadsförda utbud. Särskilt denna omständighet ser Örne som en väsentlig del i förklaringen till att vinst kan uppstå ur försäljning av underhaltiga varor, en företeelse Örne betecknar som "en modern form av röveri, som tillför vederbörande företags ägare god utdelning på deras kapital utan motsvarande genprestation i fråga om täckandet av människors behov". (op.cit., s. 19).

För Örne är det den enskildes intresse att på bästa sätt täcka behoven av varor och tjänster som utgör den kooperativa företagsformens drivkraft — inte vinstbegäret. Det är för övrigt, menar Örne en missuppfattning att konkurrensens starkaste drivkraft skulle vara den egna vinningen. Den utgörs snarare av "tvånget att genom kamp mot naturen frambringa vad som kräves för tillfredsställandet av de egna behoven och i lusten att ernå en allt större behovstillfredsställelse... Den universiella kraften är sålunda behoven, som driva människorna till att producera, icke åstundan att vinna fördelar på varandras bekostnad". (op.cit., s. 128). Kooperationen vill, skriver Örne, "genomföra en moderniserad, efter nutida ekonomiska förhållanden avpassad form av den gamla familjehushållningen..." (op.cit., s. 129).

Örne, som är väl medveten om att den kooperativa litteraturen uppvisar en kanske övervägande negativ bild av konkurrensen — "förkastelsedomar över konkurrensen," menar att denna nya uppfattning om den ekonomiska verksamhetens drivkraft måste vara bestämmande för koopera-

tionens ställning till konkurrensläran. Örne ser kampen mellan olika ekonomiska intressen som oundviklig. Men att underkänna den mest effektiva företagsformens rätt att ersätta den mindre effektiva, vore att "beröva sig förutsättningen för egen existens och utveckling." (op.cit., s. 130).

Örne når ståndpunkten att kooperationen är en självständig företagsform med lika utpräglad egenart som vinstinriktad eller offentlig verksamhet. Det är för Örne de specifikt ekonomiska uppgifterna som gör det kooperativa företaget till vad det är.[15]

En konsumtionsförening är för Örne främst ett företag med specifikt ekonomiska uppgifter, vilka främst innebär att organisera de anslutnas varuanskaffning på ekonomiskt bästa sätt. Örne varnar för att sammankoppla verksamheten med strävanden, som ligger utanför detta ekonomiska område eftersom en sådan sammankoppling alltid medför en försvagning av förmågan att främja medlemmarnas hushållning. Det är detta ändamål som utgör kooperationens drivkraft och är avgörande för de principer efter vilka den konsumentkooperativa verksamheten gestaltas.[16]

Örne ställde sig alltså tämligen kallsinnig till dem som i kooperationen såg särskilda ideologiska värden och i rörelsen såg en samhällsomdanande kraft med räckvidd och konsekvenser på en rad områden.[17] Aizsilnieks ser i Örne en vägröjare för nya aspekter i forskningen om kooperationen och att han lagt en teoretisk grund för en kooperativ företagsekonomi, eller för att använda ett av Örnes uttryck, för "företag utan företagare". (Örne (1951), s. 34).

För Örne utgör kooperationen ett mönster, som, om det tillämpades fullt ut, skulle medföra ett bättre samhälle, ett samhälle utan vinst/vinstbegär som drivkraft. Samtidigt avvisar Örne tanken på en monopolställning för konsumentkooperationen. Härigenom synes Örnes argumentering inrymma en motsägelse. Vidare uppstår frågan om den konsumentkooperativa andelens storlek. Örne tar upp frågan i en artikel skriven 1939, "Kooperationens ideologiska grundvalar", ingående i "Kooperativ samhällssyn". (Örne 1951) Han finner det uppenbart att kooperationen kan nå ett "vida större omfång än nu" om den får utvecklas efter sina "grundsatser och idéer". Örne skriver: "Även om hälften eller mer av omsättningen inom någon särskild gren av varuanskaffningen skulle övergå till konsumenternas egna företag, betyder detta ingalunda något allenavälde över marknaden". (op.cit., s. 39).

En utvidgning av kooperativ verksamhet möts av konkurrenternas kraftansträngning. Konkurrensen — som för Örne är det enda hjälpmedel konsumentkooperationen vill använda — medför att de mindre dugliga slås

ut och de dugliga håller sig kvar. Härigenom uppstår den jämvikt som leder till en sänkning av prisnivån, vilken i sin tur skapar utrymme för ökad varuvolym.[18]

3.2.4. Eli F. Heckscher

I "Svenska produktionsproblem" diskuterar *Eli F. Heckscher* (1922) utförligt kooperationen som företagsform. Heckscher finner inte att själva ordet kooperation, eller samarbete, är särskilt träffande för det begreppet är avsett. Samarbetet ställs i ett motsatsförhållande till tävlandet eller konkurrensen. Men eftersom arbetsfördelning endast utgör den ena sidan av något, vars andra sida är arbetsgemenskap. "Endast på grund av att varje lem i den ekonomiska organismen åtar sig någon del av de gemensamma behoven, kunna de särskilda lemmarna begränsa sig till ett enda eller en bråkdel av ett bland dessa behov". (op.cit., s. 204) utgör samhället som helhet ett system baserat på samordnat arbete. Därmed är det också, enligt Heckscher, ett uttryck för kooperation. Heckscher godtar inte heller användandet av begreppet kooperation som beteckning för en särskild typ av företag, eftersom han menar att alla moderna företag bygger på samarbete. Efter att ha analyserat produktions- och jordbrukskooperation och därvid ha nått slutsatsen att de i förhållande till marknaden och till vinstintresset icke avviker från andra företagstyper, finner Heckscher konsumtionsföreningen vara en helt annan företagsform, genom att den helt bryter mot förvärvsföretagets själva princip.[19]

Genom att icke göra vare sig någon ägare av produktionsfaktorer eller någon annan person till bärare av företaget, utan genom att i stället flytta företagsägandet utanför företagets eget område och genom att "konsumenternas eller köparnas totalitet blir företagare", skapas en företagsform som Heckscher betecknar som "en av det förflutna århundradets största organisatoriska landvinningar på det ekonomiska området". (op.cit., s. 216).

I och med organisationsformen är företagaren avskaffad, köpare och säljare har blivit identiska, varför det inte finns plats för en på förvärv inriktad företagare. Det är detta som för Heckscher framstår som det principiellt avgörande, förhållandet attkonsumtionsföreningarna icke är inriktade på vinst, att företagarvinsten är avskaffad.

En ytterligare väsentlig skillnad för Heckscher är att det avgörande inte är vad för slags verksamhet företaget utövar, utan för vilkas räkning den utövas. En konsumtionsförening kan bedriva vilken typ av

verksamhet som helst, t ex förädling, utan att därigenom förvandlas till en arbetsassociation. Verksamheten sker hela tiden för konsumenternas/medlemmarnas räkning. Arbetarna förbli lönearbetare med samma ställning som i andra företag.

Heckscher uppmärksammar också de kooperativa företagens demokratiska organisation, som han närmast liknar vid den lika rösträtten för delägarna, oberoende av kapitalinnehav. Heckscher menar att detta kan vara av "stor betydelse från andra synpunkter, men något starkare samband med företagets ekonomiska beskaffenhet äger det icke". (op.cit., s. 222).

Det framstår för Heckscher som naturligt att kapitalandelar inte ligger till grund för inflytandet i företag som inte baseras på kapitalassociationens grund, men "mer kan man knappast anse följa av företagstypernas karaktär". Det vore fullt tänkbart, menar Heckscher, att rösträtten i konsumtionsföreningarna utövades efter inköpens storlek. Att den principen inte införts beror, enligt Heckscher, snarare på "politiska ideal" och inte på företagens ekonomiska karaktär.

Något helt annat och av betydande ekonomisk räckvidd är öppenheten för nya medlemmar, varigenom man bryter mot principen om vinst åt få enskilda.[20]

3.2.5. Hans Müller

1922 diskuterades i Kooperatören[21] den svenska teorins grundproblem, bl a av Professor *Hans Müller* i Zürich. Denne pekade på att det finns en väl utvecklad kooperativ rörelse men saknas klar och systematisk teori, varmed Müller i sin artikel menar "ett vetenskapligt system av idéer genom vilket den kooperativa rörelsens företeelser förklaras...".

För att höja den kooperativa läran till "rangen av vetenskap" fordras att kooperationens begrepp fastställes i första rummet till sin materiella sida, efter sitt ekonomiskt-sociala innehåll. Hans krav på en teori är att den måste kunna säga vad som är kooperationens väsen (se fotnot 12), dvs vad som skiljer den från organisationer av annan art. Müller skriver: "I uppställandet av ett riktigt och fruktbart kooperativt begrepp består alltså den kooperativa teorins grundproblem". (Müller (1922), s. 103)

Müller går i sin artikel igenom flera ansatser att bestämma den kooperativa verksamhetens väsen. Han finner att det inte går att i en definition fånga kooperationens begrepp, så länge man inskränker arbetet till att söka fastställa de olikartade förhållandena mellan den kooperativa föreningen och dess medlemmar. Dessa förhållanden, menar

Müller, säger ingenting om kooperationens ekonomiska väsen och princip. Müller skriver: "Vill man nå detta, måste man förfara på ett annat sätt, man måste fråga efter orsaken till kooperationens uppkomst och *vad slags intressen som föranlett bildandet av kooperativa företag.*" (op.cit., s. 106).

Intresset är principen för samhället och all samhällsbildning, det är det medvetande, som behärskar all utåtriktad mänsklig verksamhet och som är allerstädes närvarande, lever hos var och en och betingar hela hans samhälleliga ställning, hävdar Müller med stöd av Lorenz von Stein,[22] vars syn för Müller framstår som vägröjare för ett "vetenskapligt hållbart och fruktbärande begrepp." (op.cit., s. 107). Den moderna kooperationens tillkomsthistoria visar, enligt Müller, att det alltid varit arbetsintresset, som förkroppsligats i de kooperativa organisationerna och att dessa skall befria sina medlemmar från beroende av företagare av skilda slag. Det finns, enligt Müller, ingen kooperationsart vid vars uppkomst man inte kan påvisa arbetsintresset. Han drar därav slutsatsen att de kooperativa organisationerna är ekonomiska föreningar som skall förkroppsliga och driva framåt arbetsintressena, eller m a o att deras ekonomiska princip utgör arbetets, "alla arbetande samhällsmedlemmars intresse" (op.cit., s. 108). Införandet av begreppet arbetsintresse får betydelse inte bara för definitionen av kooperation, utan också för att kunna särskilja skilda typer av kooperationer, framför allt de båda huvudformerna förvärvs- och hushållskooperation. Till den förra kategorin hänför Müller sådana kooperativ där arbetsintresset tillvaratas vid "inkomstförvärvet" och anger som exempel sammanslutningar av småföretagare, hantverkare m fl. i föreningar avsedda att främja produktion och avsättning, dvs att hjälpa delägarna till högre arbetsinkomst. "Härvidlag bibehålles fastän i kooperativ form det privatkapitalistiska företaget, som behärskas av det individuella privatintresset." Inrättandet av förvärvsföreningar innebär alltså ingen principiell avvikelse från det rådande systemet, utan endast ett led i denna. Müller skriver: "Det individuella förvärvsintresset hos de självständigt eller osjälvständigt arbetande människorna förmår icke spränga den kapitalistiska företagsformen, även om det självt i övervägande grad är ett arbetsintresse." (op.cit., s. 109).

Den senare kategorin, hushållsföreningarna, kännetecknas av en helt annan struktur. Till denna grupp räknar Müller bl a konsumtionsföreningar, bostadsföreningar och försäkringsföreningar. I dessa föreningar organiserar sig, enligt Müller, "innehavarna av hushåll med blygsam

inkomst" (op.cit., s. 110) och där det grundläggande motivet är att dra större nytta av sin arbetsinkomst eller m a o öka inkomstens köpkraft.

Genom föreningen befrias de enskilda medlemshushållen från tvånget att ensam framträda på marknaden som köpare. I stället för att låta profitlystna företagare framställa och fördela behovsartiklar, kan hushållen genemsamt uppträda som köpare och senare också som producenter av de varor de behöva.[23] Müller gör gällande att den definition av kooperation han kommit fram till gör det möjligt att nå ett klart och logiskt kooperativt system och samtidigt förklara varför den moderna kooperationen "på sina skuldror bär ett janushuvud, vars ena ansikte vänder sig åt det ännu bestående, på egendomsintresset grundade, kapitalistiska systemet... medan det andra ansiktet skådar fram mot en vardande, socialt betonad ordning, uppbyggd på arbetsintresset". (op. cit., s. 110 f). Müller avslutar sin analys: "Också då det gäller att bemästra den kooperativa teorins övriga problem, liksom då det gäller att utforma de praktiska riktlinjerna för kooperationen torde den sanning, som kan uttryckas i den korta satsen: kooperationen är arbetets hushållningssystem, visa sig fruktbringande och vägvisande. Med den tanke, som här uttryckts, tro vi oss riktigt ha löst den kooperativa teorins grundproblem." (op.cit., s. 111).

3.2.6. Leonard S. Woolf

År 1923 utkom "Kooperationen och den ekonomiska utvecklingen" av den brittiske författaren *Leonard S. Woolf* Denne betonar, till skillnad från Heckscher, starkt demokratiaspekten i det konsumentkooperativa företagandet. Woolf, som främst behandlar konsumentkooperation/konsumtionsföreningar, ser den kooperativa rörelsen som nära nog en uppfinning — den är ett ekonomiskt system som är demokratiskt, medan näringslivet i övrigt handhas av en liten klass till dess egen fördel. Kooperationen är inte bara demokratisk, den är också mer effektiv än det kapitalistiska systemet eftersom den kan undvika konkurrensens slöseri och slitningar.[24] Woolf menar att demokratins kärnpunkt ofta ses som principen om lika rösträtt. Detta är nu inte för Woolf hela saken. När kooperatören sökte tillämpa demokratins idé i det ekonomiska livet visade det sig att problemets största svårighet i stället låg i kapitalfrågan och i kapitalets makt i det ekonomiska livet. Kapitalet måste, för att demokrati skall vara möjlig, bli människors tjänare och inte dess herre. Kooperatörernas kritik av den icke kooperativa företagsamheten är förhållandet att kapitalet är den drivkraft, som sätter

företagen i rörelse och inte den ursprungliga kooperativa drivkraften: *människans behov*. Detta är inte en fråga enbart av teoretiskt intresse, utan har den största betydelse för skillnaden i arbetssätt mellan kooperativa och ickekooperativa företag. Woolf framhåller att det rådande systemet icke förmår åstadkomma de varor och tjänster, som de individer som bilda samhället behöver för att kunna leva ett i rimlig mening sunt och lyckligt liv. Woolf pekar på det rådande systemets oerhörda slösaktighet, som bl a tar sig uttryck i att ofantlig ekonomisk kraft används för att producera föremål som inte motsvarar verkliga behov, för att sedan förmå folk att tro att de behöver dem.[25]

Woolf berör också likheter och skillnader mellan det kooperativa och det ickekooperativa företagets förhållande till de anställda.[26] Frågan har blivit ett praktiskt problem inom rörelsen som det framstår som angeläget att lösa, men då så att inte hänsynen till arbetarnas intressen inom det ekonomiska livet "göra oss blinda för det faktum, att konsumenternas intressen är ännu viktigare". (op.cit., s. 71).

Woolf tar upp konsumtionens samhälleliga betydelse. Det är enligt Woolf, inte produktionen, utan konsumtionen som skiljer civilisation från barbari och ett slags civilisation från ett annat. Woolf exemplifierar detta på följande sätt:

> "Den utsvettade asiatiske arbetaren i någon österländsk verkstad skiljer sig icke ifråga om civilisation och allmän kulturnivå genom sitt arbete utan genom sin konsumtion från en engelsk textilarbetare. I egenskap av arbetare och löntagare förete de knappast någon skillnad, men som konsument lever den ena halvnaken i en kal och smutsig håla, och då han inte arbetar, sover han eller sitter i skuggan och tuggar sömnigt sin betel; den andra är ordentligt klädd, bor i en snygg och möblerad bostad, läser böcker och tidningar, tillbringar sin lediga tid på en fotbollsplans eller kapplöpningsbanas åskådningsläktare eller, om han föredrar det, i ett offentligt bibliotek. Det är ju uppenbart, att man kan bedöma en människa icke efter hennes arbete utan efter hennes konsumtion, hennes kläder och hem, intressen och nöjen; och det, som gäller om den mångfald, som vi kalla samhället." (op.cit., s. 71).

Det ekonomiska livets viktigaste sida för samhället är, för Woolf, konsumtionen. Utvecklingen skulle ta ett stort steg om näringslivet skulle organiseras främst med tanke på konsumtionen, till tjänst för konsumenterna, vilka utgör samhället.

Woolfs skildring visar att det redan vid denna tid var svårt att i den demokratiska processen engagera mer än ett litet fåtal medlemmar. De medlemmar som regelbundet besökte föreningssammanträden utgjorde

en mycket ringa procentandel. Woolf gör iakttagelsen att makten härigenom allt mer övergår till de verkställande organen och till de personer som är omedelbart ansvariga för föreningens löpande verksamhet och att tillväxten av verksamheten och komplexiteten alstrar byråkratiseringens problem. Woolf delar in byråkratier i hederliga och ohederliga. Den kooperativa byråkratin betecknas som i stort hederlig. Men den är underkastad samma slags problem och utveckling som den ohederliga, vilket medför särskilda problem för det kooperativa företaget. Affärsledningarna tenderar att successivt överhopas med detaljuppgifter. Detta leder till två följdverkningar: dels kommer den gruppen att bli benägen att betrakta de flesta frågor ur en materiell eller rent affärsmässig synpunkt, vilket innebär att de kommer att lägga sig till med ett vinstinriktat betraktelsesätt trots att den kooperativa företagsformen omöjliggör uppkomsten av vinst. Dels kommer de att bli konservativa och komma att se rörelser i de djupa leden som anledning till bekymmer. De kommer m a o att låta affärsintressena helt undanskymma andra krav och synpunkter.[27]

Men demokratin skapar sig inte själv. Det tjänar inget till att folket får makt att styra om det icke också har viljan därtill. Nu har rörelsen två medel för att främja den demokratiska andan, upplysningen/propagandan och organisationen. Om rörelsens djupa leder, skriver Woolf, skall uppfyllas av demokratisk anda och känsla av ansvar, måste det göras försök att fostra dem. De måste läras att inse att kooperation är ett experiment och en idé, ett experiment i tillämpningen av demokrati i det ekonomiska livet. Det är i själva verket detta som, enligt Woolf, är det centrala: kooperationens centrala idé är tillämpningen av demokratiska principer inom det ekonomiska livet.[28]

3.2.7. Karl Petander

År 1926 utkom *Karl Petanders*[29] verk "Kooperationen och samhällsutvecklingen". Författarens ambition är att ge en systematisk framställning av kooperationen som idé – som en praktisk rörelse och som ett ekonomiskt system, sett i jämförelse med kapitalism och socialism. Det är genom en sådan jämförelse kooperationens egenart och betydelse bäst framträder. Vad som i detta sammanhang är särskilt väsentligt är Petanders analys av kooperationens förhållande till konkurrensen.

Det som för Petander ter sig som en teoretiskt och än mer praktiskt komplicerad fråga för kooperationen, är att den fordrar en organisk förening av motsatser. Liberalismen har, enligt Petander, tagit fasta

på den individuella frihetens princip, men på ett ytligt och ensidigt sätt och därigenom drivit den fria konkurrensen ned på ett plan där den blivit förödande eller utvecklats till stora monopol. Detta är dess historiskt stora brist. Liberalismen har, å ena sidan, tagit avstånd från statsmonopolism och utsträckt statligt ägande av produktionsmedlen som oförenliga med den individuella rörelsefriheten och den fria konkurrensen. Samtidigt har den, å den andra, förbisett att det isolerade, på den materiella nyttan inriktade jaget, erbjuder ett torftigt livsinnehåll, primitiva motiv. Avsaknaden av en övergripande idé, av förnuftiga gränser för individuella strävanden, har förvandlat den liberala personlighets- och frihetsprincipen till blott en formell frihet, en tom fras och ett medel att hävda den krassa egennyttan och den egna makten i en allas kamp mot alla. Vad som hade kunnat rädda liberalismen från utarmning och förmått den att gripa sin egen princip, är vad Petander kallar väsenssolidaritetens grundtanke, en tanke som betyder "mer än ett individuellt intresse, mer än det materiella, om den än inrymmer allt detta. Den betyder ett levande, gemensamt mänskligt innehåll och ett gemensamt mål, som går vida utöver individens eget begränsade jag och materiella intresse. Den betyder en princip och en kraft tillika, som sätter gränser för individernas verksamhet och harmoniskt förbinder deras strävanden med varandra." (Petander (1926), s. 450). Avsaknaden av denna princip är, som Petander uppfattar det, förklaringen till att liberalismen aldrig förmådde realisera den sanna friheten och sin drömda harmoni.[30]

Inte heller socialismens strävan att gripa det drömda lyckoriket blev, enligt Petander, lyckosam. Den sökte solidaritetens princip, men gick, även den, alltför ytligt och ensidigt fram. Socialismen sköt undan den individuella frihetens grundsats och därmed den fria konkurrensen i verklig mening. Socialismen såg att mänskligheten inte kunde leva utan en samlande idé och gemenskap. Men den såg till ytan, till det materiella, när den i klassens intressesolidaritet trodde sig ha funnit den räddande principen och i kraft av politiska maktmedel och klasskamp ville driva principen till seger i det ekonomiska livet. Socialismen överskattade individens och klassens intressesolidaritet. Den förbisåg också, enligt Petander, att den genom proklamerandet av intressesolidariteten som måttstock och riktlinje för individen, förödde den sanna friheten men också det materiella välstånd den eftersträvade. Socialismen fann icke solidaritetens lyckorike.[31]

Kooperationens uppgift är att förena frihetens och väsenssolidaritetens princip. Detta kräver emellertid större djup och bredd i män-

niskornas medvetande och att det ur detta medvetande växer fram ett nytt handlande, nya grundsatser och en ny arbetsorganisation, allt präglat av en organisk förening mellan de båda principer som liberalismens och socialismens ensidighet och ytlighet förvanskat.[32]

Sådan är Petanders föreställning om kooperationens ställning till den fria konkurrensen. Dock ser han samtidigt att det uppstår en spänning mellan tanken om det kvalificerade samarbetet och den potentiella konkurrensen. Och ingen av dem får ges upp eller åsidosättas. Samverkan utan äkta frihet saknar en etisk kvalifikation. Människan måste i samarbetet själv vilja nå målet för samarbetet och av detta mål låta sig bestämmas till samverkan. Så tar sig den, med ett petanderskt uttryck, "sedliga autonomins tanke" ekonomiskt uttryck. Och den tanken mister sitt innehåll om man undertrycker konkurrens och tar bort de medel konkurrensen kräver, dvs fri egendom, möjligheter att välja företagsformer och metoder m m. Det är på denna grund Petander avvisar socialismens tanke att politiskt, i kraft av politisk makt och lagstiftning, organisera det ekonomiska livet. Men det är också nödvändigt att avvisa liberalismens tanke, där den fria konkurrensen blir en allt dominerande princip och där ingen känner förpliktelser inför samarbetet och det gemensamma målet. Den fria konkurrensen är alltså för Petander ett nödvändigt ekonomiskt uttryck för autonomin, frihetens tanke. Det är individens rätt och plikt att ta sitt öde i egna händer, att fritt välja väg och medel inom de gränser som bestäms av allas välfärd och lika berättigade frihetskrav. Där den friheten inte ryms och följaktligen ett val måste träffas, där måste konkurrensen få frihet att verka.

Det skäl som för Petander gör detta nödvändigt är att vad som är det värdefulla, det yppersta eljest inte framträder. Och det kan inte beräknas och igenkännas av samfund, organisationer eller av staten. I socialismens kritik av liberalismen har framhållits att den liberala friheten för flertalet blott är ett sken, eftersom detta flertal saknar frihetens medel, kapital, med vilket det går att göra sig gällande som fri. Därför är den liberala friheten en frihet för de få men slaveri för de många. Denna tanke är, menar Petander, delvis riktig, men också felaktig, eftersom ingen föds till den fulla friheten. Den måste steg för steg erövras i en personlig kamp. Problemet gäller därför frihetens möjlighet i det givna systemet. Petander hänvisar särskilt till konsumentkooperationen, som vuxit fram ur den, formellt sett, liberala friheten. Samma argument vänder Petander mot socialismen; vilken frihet ger den åt de många om staten monopoliserar produktionsmedlen? Det mest värdefulla och livsdugliga undertrycks, kan aldrig göra sig gällande.

Därför måste den potentiella konkurrensen och de fria medlen och formerna kvarstå.[33]

Kooperationen innebär för Petander en strävan att ersätta och begränsa den fria konkurrensen genom att låta individerna och grupper av föreningar och företag samarbeta för gemensamma mål och inte med skilda särintressen bekämpa varandra. Kooperationen stärker de var för sig ekonomiskt svagas kraft genom sitt samarbete. Denna kan härigenom frigöras till självständigt handlande och göras jämbördiga med de ekonomiska stormakterna truster och karteller. På det sättet ökar kooperationen konkurrensen utåt, medan den inåt, mellan konsumenterna, skapar en samverkan, som tidigare inte fanns. För Petander innebär väsenssolidaritetens tanke i sin förlängning att konkurrensens betydelse blir "tävlan att på bästa sätt tjäna det hela" (op.cit., s. 463) och där man själv, men också konkurrenten innefattas.[34]

Petander uppfattar i en sammanfattning kooperationen så att den vill göra sig gällande och segra, icke i kraft av politisk makt, eller med illojala maktmedel och metoder, inte heller i kraft av kapitalmakt, utan "tack vare sina fritt bjudna och fritt mottagna tjänster åt samhället och åt människan som helhet". Och om den når inflytande jämförbart med den största monopolmakts, är den i kraft av sin egen idé förhindrad att utnyttja sin maktställning på andras bekostnad. Och de kooperativa företag som inte handlar i enlighet med sin egen solidaritets bud, skulle falla offer för en dubbelmoral, som sänkte detta företag "ned till det lägre plan av hänsyn och ridderlighet dit de kapitalistiska företagen på grund av sin organisation så lätt sjunka" (op.cit., s. 466).

3.2.8. Ett urval debattinlägg

1971 gav KF, avdelningen för Kooperativ information, ut en skrift med titeln "Kooperativ ideologi, sju debattinlägg". Skriften utgör en sammanställning av artiklar, vilka publicerats i Kooperatören under 1971 (nr 2–6 samt nr 11). Det finns skäl att i detta sammanhang uppmärksamma några av inläggen.

Kai Blomqvist tar upp den kritik som riktats mot kooperationen med innebörd att denna skulle försuttit möjligheten att representera konsumenternas intressen i stort, att frågan då uppstår om orsaken till att rörelsen inte betraktas som "det självklara organet för konsumentdemokratins utveckling i Sverige". (op.cit., s. 6). Svaret nås, enligt Blomqvist, genom analys av den ideologi – "eller snarare brist

på ideologi" (op.cit., s. 6) som ligger bakom konsumentkooperationens handlande. Utgångspunkten för Blomqvist är att varje handling, eller brist på handling präglas av bakomliggande värderingar. Genom att konsumentkooperationen begränsat sitt mål till att främja medlemmarna hushållning, kommer den, måhända omedvetet, att medverka till en falsk gränsdragning mellan politik och konsumtion. Ett mål av typen "ett ekonomiskt system vars främsta mål måste vara en lycklig mänsklighet" — slutorden i 1905 års verksamhetsberättelse — framtvingar ett val mellan skilda alternativ för samhällets utveckling, vilket innebär politisering. Men Blomqvist menar att de flesta handlingar har en politisk aspekt, dvs härrör ur värderingar och att det därför är viktigt att fritt kunna välja grundvärderingar, hellre än att hänvisas till det omedvetna handlandet. Blomqvist finner tiden mogen att söka åstadkomma sådana alternativ för det konsumentkooperativa handlandet.[35] Konkreta exempel bör, enligt Blomqvist, göras till utgångspunkt för ideologisk analys och anför sådana exempel på hur "konsumentkooperationen motverkar kollektiva och socialistiska strävanden" och "hjälper till att grundmura och främja kapitalistiska och individualistiska drag i vårt samhälle".[36] (op.cit., s. 9).

Blomqvist ser dessa företeelser som uttryck för värderingar, eller snarare brist på värderingar. I dessa och andra fall menar Blomqvist att det finns en "desperat medvetenhet" om att beslut och handlingar leder till realiserandet av ett samhälle som de flesta av rörelsens företrädare är negativt inställda till, men att den kommersiella verkligheten, tidsbrist, resursbrist och fantasilöshet tvingar till spel enligt spelets regler i marknadsekonomin. Blomqvist skriver: "Att skapa en verklighet som är annorlunda med hjälp av ideologi som vägledare har man inte orkat. Det går kanske aldrig att åstadkomma? I så fall bör man göra det klart för sig så att de inom rörelsen, som tror att det är nödvändigt, kan söka sig andra vägar." (op.cit., s. 15)

För att konsumentkooperationen, enligt Blomqvist, skall kunna representera konsumenterna[37] måste rörelsen i större utsträckning än nu ta ställning till "grundläggande värderingar". Dess företrädare bör överväga beslutskonsekvenser, "rädslan" för samhällsingripanden måste minskas, egna ideologiskt syftande initiativ tas osv. Vidare anser Blomqvist att det behövs utbildning i samhälls- och livsåskådningsfrågor för alla beslutsfattare samt en aktivare ideologisk debatt.[38]

Herman Stolpes inlägg är delvis en polemik mot Blomqvist. Stolpe avvisar tanken på att kooperationen skulle påta sig ansvar för samhällsutvecklingen i vidare bemärkelse. För Stolpe är detta ett krav att

rikta mot de politiska partierna. Stolpe bestrider att det inom kooperationen funnits någon "rädsla" för samhällets ingripanden, däremot en övertygelse om möjligheterna att genom fri samverkan i kooperativa former lösa en rad samhällsekonomiska problem bättre än genom statsingripanden.[39] Man kan, menar Stolpe, beklaga att kooperationen verkar inom marknadsekonomins ram, men måste, om man inte med "maktmedel snabbt vill göra om det nuvarande samhället, acceptera den reformistiska framgångsvägen och steg för steg påverka samhällsutvecklingen genom att låta kooperationen i konkurrens med det kapitalistiska företaget, respektive i samklang med andra, kollektiva företagsformer, överta sektor efter sektor inom det ekonomiska livet." (op.cit., s. 21).

Allan Nilsson,[40] f d VD för en av landets största konsumentföreningar, inskränker sig till att söka deklarera sin uppfattning om dittills tillämpade kooperativa värderingar och hur dessa uppgifter fullföljts. För Nilsson grundas den kooperativa verksamheten på "värderingar som gäller konsumenternas ekonomi och välfärd" (op.cit., s. 29). Uppgiften för kooperationen är att förbättra dessa ting. Nilsson säger sig inte vilja försvara den samlade kooperationens tillämpade politik i olika avseenden gentemot Blomqvists kritik men konstaterar ändå att konsumentkooperationen, liksom HSB, Folksam, OK och Fonus, var och en lyckats sänka medlemmarnas utgifter genom rationell produktion/distribution. Man har vidare inom respektive områden höjt kvalitéer på varor/tjänster. Värdet av konsumentkooperationens insatser mäts, enligt Nilsson, med "prosaiska mått som... varupriser, sortiment, kvaliteer, betjäning osv." (op.cit., s. 28). För flertalet människor — såväl tidigare som i nuet — är detta de giltiga måtten.

Också den framtida kooperativa uppgiften synes för Nilsson vara att förbättra konsumenternas välfärd. Nilsson uttalar en förhoppning om att med hjälp av bl a forskning skapa "klara, principiella regler och fatta beslut på säkra, väldokumenterade fakta ifråga om vad olika konsumentgrupper betraktar som välfärd...". Nilsson avslutar sitt inlägg med följande: "Trots denna tro på våra ambitioner och vår makt smyger sig ett litet tvivel in: kommer konsumenten att vara ett tillräckligt entydigt begrepp och referensforum för kraftfulla kooperativa initiativ och ställningstaganden?" (op.cit., s. 32).

Lars Berg[41] har kallat sitt inlägg för "Kooperativ ideologi — en praktisk kalkylfråga?" Artikeln behandlar affärsföretaget — särskilt det konsumentkooperativa — och dess förhållande till ideologier. Kooperationens traditionella uppgifter är att främja medlemmarnas hushållning. För Berg framstår det närmast som en omöjlighet att med den

utgångspunkten skapa en "ideologi", varmed Berg menar "ett rättesnöre för entydiga ställningstaganden till framtida händelser och förhållanden...".[42] (s. 33)

En granskning av de "riktiga" ideologierna visar, enligt Berg, att ideologier och slagord under mänsklighetens historia fungerat som program varmed "en opinion kunnat välta sittande herrar för att kunna ersätta dem med nya". (op.cit., s. 34). Herrar vilka efter en tid visat sig lika usla som föregångarna.

Världen har, tid efter annan, "varit fylld av statsskick, som mera liknat stereotypa gravmonument över havererade ideologier än de önskedrömmar ochgoda föresatser, på vilka de tillkommit"[43] (op.cit., s. 34). Berg skriver: "Ideologi, det tycks vara något som förblindar tillräckligt många för att göra det möjligt för tillräckligt få att komma till makten och behålla den tillräckligt länge för att därigenom bli tillräckligt förstenade för att opinionen skall kunna förledas av nästa ideologi!" (op.cit., s. 35).

Blomqvist gav i sitt inlägg exempel på personer, lämpliga att vägleda vid utformning av en fast grundval för kooperativ ideologi. Bl a nämns Galbraith. Med anledning av detta erinrar Berg, med hänvisning till "Den nya industristaten" om Galbraiths sats gällande "hierarkiernas benägenhet att sätta sina egna mål, mål ofta helt vid sidan av den ideologi de förmodas vara bärare av." (Lars Bergs formulering).[44]

Berg tar vidare upp Blomqvists praktiska exempel, vilka alla har ett drag gemensamt. De har börjat i blygsam skala men växt till massföreteelser. Och det är därigenom de förvandlats till samhälls- och miljöproblem. Massföreteelser är, enligt Berg, resultatet av volymekonomi. Ett stort antal konsumenter har haft nytta av kooperativ företagsamhet, vars nyttighet förutsatt kooperativt företagsetablerande och så småningom volymekonomi. Berg skriver: "Och nu står konsumentkooperationen där med sina butiksnät och varuhus, med sina fabriker, bensinmackar, försäkringssystem, bostäder och hierarkier! Allt detta är resurser med satsade medlemspengar som rot. Och eftersom så mycket av detta har med massföreteelser att göra, så är samhälls- och opinionskonflikten ett faktum." (s. 37).

I stället för ideologi vill Berg använda begreppet verksamhetsidé. Om man med ideologi menar en uppsättning mål, vars realiserande inte behöver kalkyleras, förblir, enligt Berg, konflikten mellan ideologi och affärsverksamhet olöslig. Men om man i stället med ideologi menar ett arbetssätt med fortlöpande val av alternativa mål och med utgångspunkt från människors föresatser i nuet och med en likaledes fortlö-

pande prövning av resurser, vanligen pengar, som målrealiserandet kräver, då är ideologi och ekonomi förenliga.

Blomqvist inledde sin artikel med beklagande av att konsumentkooperationen försuttit chansen att representera konsumenternas intressen i stort och att rörelsen i diskussionerna om konsumentdemokrati hamnat i periferin. För Berg ter sig detta föga överraskande. Skälet härtill är emellertid inte det att konsumentkooperationen är en medlemsorganisation och har att företräda sina medlemmars intressen, utan snarare i det förhållandet att konsumentdebatten förts utan att kostnaderna för skilda åtgärder redovisas. Berg skriver: "Det som är kooperationens svaghet inför opinionsbildningen är dess styrka i verkligheten. Naturligtvis måste kooperationen bli akterseglad hos opinionen så länge denna opinion inte frågar efter vad det önskade kalaset kostar — samtidigt som kooperationen i sin egenskap av affärsdrivande folkrörelse har ett grundmurat kunnande om kostnader och andra ekonomiska konsekvenser. När ingen frågar efter dessa, kommer naturligtvis kooperationen inte till tals." (op.cit., s. 36).

Walter Sjölin[45] ansluter sig till den riktning som grundats av Charles Gide och utvecklats av Örne och Petander, kooperatismen. Sjölin söker i sitt inlägg precisera dess innebörd och också sin syn på den kooperativa företagsformens väsen och uppgift. Sjölin fastslår, med hänvisning bl a till arvet från Owen, kooperationens utpräglat *etiska karaktär*. Den intog tidigt en kritisk hållning till staten men också gentemot dåtida politiska rörelser, baserade på klassmotsättningar. Kooperationen hade funnit möjligheterna att förena individualism och kollektivism, att eliminera klassmotsättningarna. Den hade en social grundsyn som till väsentliga delar övertogs av socialismen. Det gemensamma var samhällskritiken och en del etiska bedömningar, det "definitivt skiljande var målsättning, medel, strategi." (op.cit., s. 42). Kooperatismen vilar på tesen om konsumentens primat och på kollektiv samverkan i frivilliga organisationer, vars syfte är att genom produktion och distribution av varor täcka de anslutna hushållens behov. Det är genom avskaffandet av kapitalistiskt ägande och vinst som den ekonomiska verksamheten återförs till sitt enda rimliga syfte, att tillfredsställa människans centrala behov (jfr Heckscher). För Sjölin är det föga meningsfullt att tala om borgerlig, socialistisk, religiös eller neutral kooperation. Det finns bara ett slag — äkta konsumentkooperation. Kooperationen kan enligt Sjödin inte befatta sig med "buketter av politiska och sociala önskemål", eller med "sammangyttringar av idéer och strävanden som inte har med den kooperativa rörelsen att göra." (op.cit., s.44).

Kooperationens specifikt ekonomiska typ måste respekteras, dess sociala verkan ligger just däri, att den är ett eget system för ekonomisk verksamhet, öppen för varje individ, som månar om sin ekonomi.

Sjölin vänder sig mot de kritiker som dels inte uppskattade kooperationens avpolitisering och dels mot dem som ansåg målen otillräckligt definierade. Sjölin svarar sina kritiker: "Kooperationen är en självständig parallellföreteelse till politiken i den mån denna syftar i samma riktning. Vill man nå målet måste man gå den väg som leder dit. Kooperationen måste vara oavlåtligt vaksam mot grumliga tankar, bekämpa dem, klargöra vad kooperation är och vad den innebär. Och det definieras på följande sätt: Kooperationens ändamål är att genom samfälld affärsverksamhet organisera de anslutna familjernas varuanskaffning på det från ekonomisk synpunkt mest lämpliga sättet. Och det är en stor uppgift." (op. cit., s. 45 f).

3.2.9. Beslut i kooperation

En helt annan ansats i studierna av kooperativa teoretiska frågor representeras av det arbete som givits titeln "Beslut i kooperation, ansatser till en federativ, dialektisk organisationsteori".[46] Arbetets fyra författare anger att deras inriktning gäller studiet av dels teorin om, (organisationsteori), dels teorin för (managementteorin) företag i gängse mening satt i relation till kooperativa företag.

Inledningsvis konstateras att ett av kooperationens särdrag är att dess företag måste besitta konkurrenskraft på marknaden samtidigt som verksamheten bygger på en demokratisk organisation och att det således i beslutsfattandet är nödvändigt att beakta medlemmens synpunkter i rollen dels som konsument och dels som medlem. För författarna är en av projektets utgångspunkter det man kallar för "den utpräglade och komplexa flerpartssituation som en kooperativ beslutsprocess fortgår i". (Jonnergård m fl (1981), s. 8).

Arbetet bör, enligt författarna, leda till ett klarläggande av vilka "de strukturala egenskaperna hos kooperationen är" och att finna "delar av och utvecklingsinriktning mot en teori för kooperativ ekonomistyrning." (op.cit., s. 8 f).

Författarna tycker sig ha funnit att det såväl inom som utom kooperationen existerar vitt skilda tolkningar och uppfattningar av kooperativa fenomen och att sådana tolkningar ofta är motsatta. Exempel på sådant är diskussioner om marknads- eller ideologistyrning, förhållande förtroendevalda — tjänstemän, förhållandet föreningar — centralorgani-

sation, diskussioner om kooperation som förklädd privathandel eller reellt konsumentägt alternativ inom detaljhandeln osv. Vid studier av ett antal studiecirklar finner författarna att sådana skillnader i tolkningar är statistiskt säkerställda. De finner också att studiet av kooperativ historia och utveckling synes verifiera iakttagelsen. I stället för att gå en, enligt författarna, "enkel" väg och ta ställning för den ena eller andra skolan i skilda frågor, konstaterar man att motsättningarna föreligger, "inte kan resoneras bort", att de måste ses som en "förutsättning för kooperativa beslutsunderlag och kooperativt beslutsfattande och att motsättningarna inom kooperationen är en potentional för utveckling." (op.cit., s. 20).

Författarna tar konsumentkooperationens "federativa karaktär" som en utgångspunkt för studiet av beslutsfattandets problematik. Konsumentkooperationen har utvecklats inom ramen för en organisationsform som inom kooperationen benämns federativ. Författarna har inte funnit någon direkt definition av begreppet i den kooperativa dokumentationen. Brister härvidlag gäller emellertid inte bara den kooperativa litteraturen, utan tycks gälla överlag, i vart fall avseende begreppet federation.[47]

En huvuduppgift i "Beslut..." är att finna och blottlägga vad författarna kallar "strukturala egenskaper" i form av "dialektiska motsättningar." (se förordet).

Man finner fyra sådana motsättningar: den mellan medlem — konsument, mellan centrum — periferi, mellan individ — kollektiv och slutligen förhållanet diakron — synkron.

Från den kooperativa rörelsens synpunkt finns det en dialektisk motsättning mellan medlemmen och konsumenten. En medlem är också en konsument, men med ägarandel. Synen på medlem — konsumentrollerna kan få återverkningar på synen återbäring — konsolidering, det har också konsekvenser för bestämning av det egna kapitalets storlek, för prissättningen, för marknadsföringen och för förhållandet mellan förtroendevalda och tjänstemännen.

Spänningsförhållandet mellan centrum — periferi uppkommer genom att centrum — periferi tillhör samma organisation och har samma syften. Olika placering och därmed olika perspektiv och förutsättningar skapar emellertid motsättningar mellan dem som arbetar från centrum och dem som arbetar från periferin. Motsättningar av denna typ kan också uttryckas som motsättningar mellan helheten och dess delar, dvs mellan centralorganisationen och föreningarna.

Individ — kollektiv-motsättningen yttrar sig bl a i en komplex

motivstruktur. Den ekonomiska föreningen är en personassociation — inte en kapitaldito. Medlemmen vill ha avkastning på sitt medlemskap, bra varor till låga priser. Samtidigt kan själva tanken på det kollektiva ägandets princip ha en väsentlig betydelse. Motsättningen gäller även de anställda tjänstemännen. De skall å ena sidan lojalt uppfylla organisationens mål men samtidigt, som anställda, aktivt medverka till organisationens utveckling och framgång, vilket inte kan ske utan kreativitet, initiativkraft och beslutsamhet. Få individer har, historiskt, upptäckt denna frihet att agera. Författarna anger några exempel. Oklarheten om legitimiteten för handlande synes i stället ha uppfattats om en begränsning av flertalet. Medlemmar känner skuldkänslor då de handlar i andra affärer än Konsum, förtroendevalda uppfattar svårigheter att leva upp till kooperativa ideal, företagsledarna har fler hänsyn att ta än vad som är nödvändigt i privatföretaget.[48]

Den fjärde av de s k strukturala egenskaperna gäller det synkrona och det diakrona, dvs något förenklat, förhållandet mellan den historiska utvecklingen, uppkomsten av en beteendetradition och den samtida situationen, nuet och dess krav på bestämt handlande. Denna egenskap kommer inom kooperationen att aktualiseras i skilda beslutssituationer och stundom leda till motsättningar mellan å ena sidan behov av beslut/handlande med utgångspunkt i marknadsförhållanden o a situationer där det synkrona perspektivet dominerar och, å den andra, med utgångspunkt i kooperativ tradition, där det diakrona perspektivet dominerar.

Författargruppen till "Beslut..." menar sig ha funnit "fragment" till en teori om kooperationen som är specifikt kooperativ. De skriver:

"1. Vi har blottlagt strukturala egenskaper som finns i kooperationen.
2. Dessa egenskaper finns vare sig vi blottlägger dem eller ej.
3. Vi gör alltså anspråk på att ha utvecklat delar av en teori om kooperation som fungerar för kooperation." (op.cit., s. 79).

Huruvida teorin stämmer också på andra organisationer anser sig gruppen inte kunna besvara. De uppfattar en del av de beskrivna dialektiska relationerna som väsentliga även för andra system, men tillägger "Sannolikt har de dock inte just denna uppsättning av fyra strukturala egenskaper". Gruppen skriver: "Vi har här beskrivit hur kooperativ utveckling och därtill hörande kooperativt beslutsfattande kan bäst förstås om man ser dess förutsättningar i form av fyra strukturala egenskaper som har karaktären av dialektiska relationer..." (op.cit., s. 80).

3.2.10. Kooperationsutredningen

Docenten *John Skår*[49] vid Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, utarbetade på uppdrag av kooperationsutredningen rapporten "Kooperativa företag, en studie av det kooperativa företaget och dess särart". Rapporten kom att ingå i SOU-serien (SOU 1981:54).

Undersökningen handlar om det kooperativa företagets särart. Den utgör ett försök att utifrån ett antal perspektiv söka bestämma vilka specifika egenskaper den kooperativa företagsformen har och i vilka avseenden företagsformen skiljer sig från andra företagsformer, som t ex det enskilda och det offentliga företaget. Undersökningen har genomförts utifrån fyra huvudperspektiv och där det första utgör en utveckling av begrepp och "en samlad föreställning om det kooperativa fenomenet" (op.cit., s 5), vilket leder fram till en kooperativ modell. Huvuddragen i Skårs modell skall belysas.

Det råder, påpekar Skår, en betydande kunskapsbrist rörande det kooperativa företaget som fenomen, bl a om det kooperativa företagets förutsättningar på icke prövade områden i samhällslivet. Det syfte Skår anger för undersökningen är att belysa det "kooperativa fenomenet snarare än kooperationen" (op.cit., s. 23), varigenom uppstår en betydande osäkerhet vid val av ansats, avgränsning, metod och stringens.

Med modell menar Skår en avbildning. Den modell Skår utvecklar syftar till att beskriva och till "försök till förklaring" (op.cit., s. 24). Det är för Skår en rätt begränsad ambitionsnivå, bl a bestämd av att "förutsättningarna om teori inte kan anses vara uppfyllda". (s. 24). Enligt ett antagande består ett kooperativ av två essentiella element:

1. Det är en demokratisk förening (association)
2. Det är en ekonomisk verksamhet.

Av detta följer, enligt Skår, att samverkan kan tolkas i minst tre dimensioner:

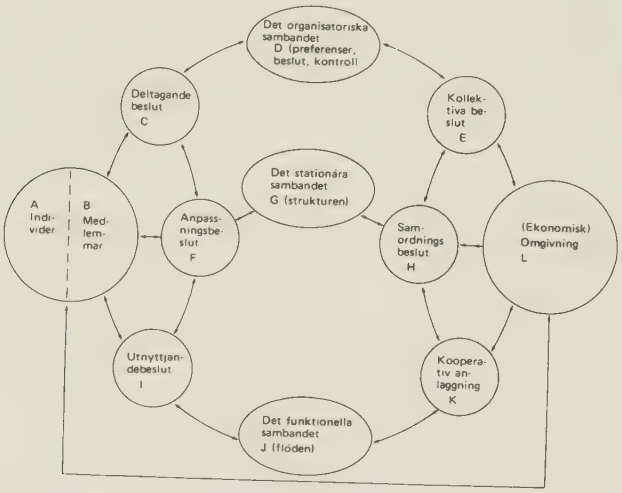
"1. en inflytande- och medverkandimension, som... givits beteckningen det organisatoriska sambandet,
2. en strukturdimension som avser medlemmarnas verksamhet samt verksamheten i den kooperativa anläggningen (eller den anläggning som utnyttjas); denna dimension, som förefaller ha stor vikt i kooperativ analys, har nedan givits beteckningen det stationära sambandet,
3. en utförandedimension som avser materiella flöden mellan medlemmar och kooperativa anläggningar; denna dimension har givits beteckningen det funktionella sambandet." (op.cit., s. 24).

Skår menar att alla dessa samband är kritiska, de måste ingå i en modellföreställning för kooperativa företag. Skår skriver:

"Genom att all kooperativ verksamhet antas påverkas av samtliga tre samband, kommer denna verksamhet att skilja sig från ekonomisk verksamhet i andra företagsformer." (op.cit., s. 25).

Förutom dessa samband består Skårs modell av flera andra element. Den kan enligt Skår också uppfattas som en definition av det kooperativa företaget i vid mening.

Figuren nedan visar den skårska modellen:



Element i en kooperativ modell.

Källa: SOU 1981:54, s. 25.

Ett kooperativ kan, enligt Skår och modellen, ges följande beskrivning:

1. Enskilda personer fattar individuella beslut om deltagande/icke-deltagande i kooperativet (A,B,C och D i fig. ovan)
2. Medlemskollektivet fattar kollektiva beslut (E)
3. Med utgångspunkt i kollektiva beslut fattas beslut rörande samordning av verksamheten, som utformas inom ramen för det stationära sambandet och med hänsyn till den ekonomiska omgivningen, dvs marknadsförhållanden. (E,G,H,K och L i fig.)
4. Enskilda medlemmar beslutar individuellt om utnyttjande av kollektivt skapade möjligheter, vilket leder till "flöden... mellan medlemmar och anläggning." (I,J och K)

5. Medlemmar fattar individuella eller kollektiva beslut om anpassning, vilket innebär rationalisering, utbyggnad, nedläggning eller andra åtgärder och som kan medföra förändringar av det stationära sambandets struktur.

Det är alltså medlemmars samlade beslut om deltagande som utgör grunden för kollektiva beslut om ekonomisk verksamhet i medlemmarnas intresse. Ett organisatoriskt samband har införts mellan de två beslutstyperna. Detta förhållande utgör en grundläggande del av Skårs modell. Det kollektiva beslutet omsatt i konkret verklighet innebär samordningsbeslut och fysiskt förverkligande (butiker/varuhus, lager, industrier etc), genom vilket det funktionella sambandet kan upprättas och enskildas individuella behov, anspråk och efterfrågan kan tillgodoses.[50]

Också Skår uppmärksammar förhållandet medlemmar — individer som ett uttryck för ett av flera kooperativa dilemmor. Skår pekar på det faktum att utnyttjandebeslut i regel är individuella medan planer i kooperativ i hög grad har kollektiv innebörd. Det är ur denna situation den klassiska kluvenheten hos medlemmar i kooperativa företag uppstår; samtidigt som man medverkar i ett kollektivt beslutsfattande, som förutsätter ett visst kollektivt utnyttjande, kan man ha motiv att individuellt bete sig annorlunda. Situationen kan ses som ett uttryck för och exempel på "den kooperativa skulden". Skår ser detta fenomen som betydelsefullt, då det kooperativa företagets existens, enligt Skår, i hög grad vilar på att medlemmarna förmår bemästra kluvenheten. Med stora beteendeskillnader inom medlemskåren äventyras kooperativets effektivitet och utveckling.

I den ekonomiska litteraturen, men också i andra sammanhang, antas människor vara relativt rationella. Antagandet innebär att personer som valt ett kooperativt medlemskap rimligen förväntar sig att just den organisationsformen i högre grad än alternativa former, skall kunna tillgodose dessas funktionella behov. Om nu detta antagande kombineras med ett annat vanligt förekommande, nämligen föreställningen att individer söker maximera sin individuella nytta, uppstår ett förhållande mellan gemensam och individuell nyttomaximering, vilka har skilda konsekvenser. Förhållandet kan också uttryckas så att individerna i sin strävan efter individuell nyttomaximering samtidigt gjort sig till ömsesidigt beroende medlemmar, varigenom spänningar — och det kooperativa dilemmat — uppstår.[51]

Efter sin diskussion, här översiktligt behandlad, når Skår fram till en slags sammanfattande ståndpunkt ifråga om det kooperativa före-

agets särdrag. Han finner dem vara tre: två inre och ett yttre. Det är dessa särdrag som Skår menar utgör "kärnan" av kooperativa särdrag. Ett av de inre särdragen är det funktionella behovet hos medlemmarna, det funktionella särdraget, som alltså går ut på att "det kooperativa företaget har som funktion att tillgodose funktionella behov som i någon mening har en materiell innebörd och som kan relateras till individer". (op.cit., s. 202). Det andra s k inre särdraget består helt enkelt av en "kollektiv vilja samt, kunskapsmässig och organisatorisk, förmåga att frivilligt tillgodose det funktionella behovet genom ett organisatoriskt samband" (op.cit., 2. 202). Det tredje särdraget, det yttre, utgörs av vad Skår kallar det stationära sambandet, vilket innebär att "det kooperativa företaget som ekonomisk-teknisk enhet inte har den marknadsrörlighet som det enskilda företaget antas ha. Den givna medlemsstrukturen ingår alltså som en restriktion i den ekonomiska anpassning som gäller gemensamt för alla medlemmar." (op.cit., s. 202).

Detta särdrag innebär, om i övrigt råder en den s k fria marknadens struktur, ett särskilt understrykande av den problematik som utgörs av förhållandet mellan det kollektiva beslutsfattandet och det individuella resursutnyttjandet. Skår skriver: "Endast om det kollektiva beslutet i sitt funktionella genomförande är robust i den meningen att medlemmarna verkligen utnyttjar företaget, kommer det kooperativa företaget att kunna bestå i denna typ av omgivning." (op.cit., s. 204).

I en situation då denna typ av omgivning kan betecknas som snabb med avseende på teknisk utveckling som bl a kan ge skalfördelar, kommer det kooperativa företagets stationära karaktär att framträda dels genom en teknisk och dels genom en geografisk bindning till medlemmarna. En möjlig slutsats Skår drar av detta resonemang är att det kooperativa företaget, i en perfekt marknadsekonomisk omgivning, inte bara har svårt att behålla sin särart, utan också svårt för att överleva på längre sikt.

3.3. Aspekter på idéarvets innebörd

Den teoretiskt ideologiska diskussionen definierar och formulerar konsumentkooperationens samhälleliga uppgift. Den åskådliggör föreställningar, värderingar och ståndpunkter som historiskt utgör en del av det konsumentkooperativa företagandets väsen. Diskussionen har gällt politiska riktningar, bl a strävandet att utveckla kooperationen som en tredje väg mellan liberalism och socialism. Denna riktning fick sitt uttryck bl a i det som Charles Gide kallade kooperatism och som Örne

och sedan Petander utvecklade. Den har gällt kooperationens skiftande förhållande till den fackliga rörelsen, bl a som följd av att den kooperativa rollen som arbetsgivare stärktes under den kontinuerliga tillväxten. Den har också, vilket belyses genom Woolf, gällt ställningstaganden till konsumtionen som samhälleligt fenomen. För kooperatismen är detta ett väsentligt inslag, då den tar sin utgångspunkt i det alla har gemensamt, konsumtion. Företrädare för riktningen ser däri en lösning på frågan om det ekonomiska livets demokrati.

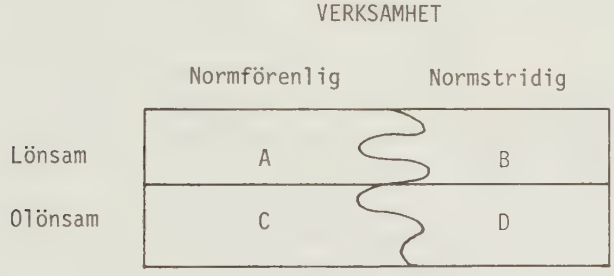
Konsumentkooperationen har allt sedan sin tillkomst utvecklat förhållningssätt till en rad samhällsföreteelser, förhållningssätt som grundats på, oftast, klart redovisade värderingar, formade av de förhållanden varur den konsumentkooperativa företagsformen uppstått och utvecklats, en företagsform som Sjölin i sitt inlägg betecknade som utpräglat "etisk".

Denna etiska, eller normativa, karaktär utgör en kärnpunkt i det konsumentkooperativa idéarvet.

Det föreligger alltså en, måhända avgörande, kvalitativ skillnad mellan det konsumentkooperativa och det enskilda företagandet och där det förra kan betecknas som normativt och behovsinriktat och det andra värdeindifferent och vinstinriktat (se f ö Heckscher (1922)).

För allt företagande gäller emellertid att lönsamhet måste uppnås. Detta krav, som tämligen entydigt kan fastställas, utgör en operationellt definierad gräns för företagets möjliga verksamhet.

Med utgångspunkt från de båda företagsformerna kan följande figur användas för att åskådliggöra sammanhanget:



Historiskt/ideologiskt betingade riktlinjer för ett företags verksamhet är föränderliga, varför gränsen för det möjliga verksamhetsområdet blir flytande (på skissen markerad med "draperilinjen"). För företag, vars grundläggande principer och normer är djupgående, har lång tradition, stor bredd och är noga övervakade, är möjligheten till gränsöverskridanden mindre än för företag där dessa förhållanden inte råder.

För det enskilda, av vinstintresse drivna företaget med få eller inga "ideologiskt betingade" restriktioner (i detta sammanhang bortses från sådana restriktioner, som gäller allt företagande och som uttrycks t ex i lagar och förordningar) är fälten A och B öppna.

För kooperativt företagande utgör förhållandet flera svårigheter. Ett konsumentkooperativt företags verksamhet inom fält C möter, så länge den fortgår, kritik från den ekonomiskt ansvariga affärsledningen och, när den upphört, från dem som starkt betonar företagspolitiska mål, ideologins betydelse, däribland stora medlemsgrupper och eventuellt också förtroendevalda.

Verksamhet inom fält B möter, så länge den fortgår, kritik från ideologiskt håll. Den medför likaledes målkonflikter av varierande styrka. Detta kan i sin tur innebära återhållsamhet och tveksamhet i agerandet med sänkt effektivitet som följd. Verksamheten riskerar att hamna inom fält D.

Att upphöra med verksamhet inom fält B medför å andra sidan kritik från ekonomiskt ansvariga, eftersom en sådan åtgärd medför att intäkter går förlorade, vilket ytterst drabbar medlemmarna.

Det är således endast inom fält A som verksamhet kan pågå konfliktfritt. Denna avskärmning av verksamhetsområde betingas av en vid varje tidpunkt rådande uppsättning normer/principer och där möjligheten till "gränsöverskridande" bestäms av idéarvets omfattning, innehåll och styrka.

Inför eller under ekonomiskt resultatsvaga perioder aktualiseras problem som sammanhänger med behovet och konsekvenserna av att utbilda verksamhetsområdet, dvs att endera söka sudda ut eller riva "normgränsen" eller att med olika metoder söka föra den åt höger i skissen ovan.

Den situation som figuren illustrerar kan sägas ha uppstått med det s k konsumtionssamhället. I en tidigare samhällssituation, präglad av varuknapphet, utgjorde nödvändighetsvarorna en överväldigande andel av det samlade utbudet och för de sämst ställda den nära nog uteslutande. I den situationen var skissens fält B och D knappt synliga.

Med ökat välstånd ökar andelen umbärliga varor. Därmed minskar också andelen nödvändighetsvaror, sådana varor av vilka det entydigt föreligger behov. Gränsen i skissen flyttar obönhörligt åt vänster. Andelen normstridig verksamhet riskerar att öka samtidigt som begreppet behov, tidigare konturfast och klart, undan för undan försvinner i ett töcken.

Det är också denna process som utgör grund för en annan aspekt på det som kallats "den kooperativa skulden". Det är den vånda som många

äldre kooperatörer, särskilt bland ledare, känner inför ett växande gap mellan det man genom egen erfarenhet och skolning, kanske vid Vår gård, uppfattar som konsumentkooperationens egentliga, verkliga och riktiga uppgift i samhället, och den verklighet man samtidigt kan bevittna i varuhus och stormarknader. Var detta vår mening?

I detta kapitel har behandlats det kooperativa idéarvet, dess innehåll och innebörd. Som teoretiska och ideologiska utgångspunkter för det konsumentkooperativa företagandet har detta idéarv utgjort ett grundelement i den företagsinterna utbildningen. Dess betydelse härvidlag illustreras av Gustav Björkmans motion till 1908 års KF-kongress: "nu är det ett faktum och ett bedrövligt sådant, att goda affärsmän ofta nog äro dåliga kooperatörer medan däremot idéen varmt hängivna personer, när de satts i ledareställning, visat sig den ej vuxna, utan tvärtom oförmögna att sätta sig in i affärens rationella drift. Det gäller därför att söka förena både affärsmannens och kooperatörens egenskaper hos samma personer. Och den brist, som genom detta behov avslöjas kan ej fyllas genom det slump- och låt-gå-system som hittills tillämpats... Det bör bli så – det framgår med allt större klarhet för den intresserade – att kooperationen <u>själv</u> uppfostrar och utbildar sina ledare. Ynglingar med anlag att handhava varudistribution och varuinköp skola fostras till dugliga kooperatörer genom att de lära sig förstå kooperationens idé."

Motionens text är grundad i en insikt om den kooperativa kompetensproblematikens båda sidor; att hos en och samma person söka frambringa och förena två slag av förmåga, att vara affärsman och samtidigt kooperatör.

Motionären formulerar detta problem klart och tydligt. Lika klart är hans yrkande: Att Kooperativa förbundet griper in i utbildningsfrågan.

KAPITEL 4 Den kooperativa utbildningsfrågan

4.1. Framväxten

Konsumtionsföreningen Bore i Sundsvall var den förening som på 1902 års konsumentkooperativa kongress presenterade den första motionen angående kooperativa handelskurser.[1] Motionen ledde inte till några omedelbara åtgärder men motionsutskottets svar innebar ändå en betydelsefull markering av frågans betydelse. Utskottet skrev: "Utskottet får avgiva det utlåtandet att motionen bifalles så till vida, att förbundsstyrelsen får i uppdrag att utarbeta schema för en praktisk handelskurs, avsedd för och byggd på de kooperativa grunderna samt att styrelsen uppdrager åt distriktsombuden att i respektive distrikt, om det låter sig göra, vidtala personer som äro villiga och kompetenta att undervisa i en dylik kurs; dock att kostnaderna därför bestridas av respektive föreningar eller elever." (Ur Berättelser över Kooperativa förbundets kongresser åren 1899–1906, Kooperativa förbundets förlag, Stockholm 1912.)

Det andra förslaget rörande den kooperativa utbildningen kom vid kongressen 1907 då den alltmer angelägna utbildningsfrågan togs upp i en motion, som främst betonade att praktiska lösningar måste sökas och förordade ett praktikantsystem, innebärande att föreståndare, anställda i de större föreningarna, skulle ta emot och undervisa personer i allt som rör skötsel av en förening, varuhantering m m.

En ytterligare motion[2] föreslog att frågan om en Kooperationens handelsskola skulle utredas detaljerat och då innefattande kostnadsberäkning och förslag till elevstipendium. Styrelsen biföll förslaget och fick kongressens godkännande att själv genomföra utredningen och verkställa de förslag som utredningen kan ge. Trots att förbundsstyrelsen var hårt engagerad under det händelserika året 1909 kunde den i slutet av året lägga fram ett förslag rörande den kooperativa utbildningsfrågans provisoriska lösning. I december kunde Martin Sundell[3] i Kooperatören meddela att styrelsen avsåg att ordna en handelsskolekurs i Brunnsvik. Man avsåg att genomföra en månadslång kurs för ett 80-tal elever och med tonvikt på praktiska ämnen. Sundell skrev:

"Genom beslutsfattande om denna första kurs har en början gjorts till en kooperatörernas utbildningsanstalt av föreståndare och personal,

en början som visserligen i och för sig är anspråkslös, men som dock kan, därest det visar sig att intresse för saken förefinnes hos personalen inom de kooperativa organisationerna, leda till en långt mera fulländad undervisningsanstalt i handels- och kooperationsfrågor." (Kooperatören 1909/34, d. 10/12.)

Den första handels- och bokföringskursen genomfördes 1910. Av de planerade 80 elevplatserna fylldes endast 37, av vilka 18 var anställda, däribland 3 föreståndare. De övriga var styrelseledamöter och intresserade medlemmar.

Kursens uppläggning och innehåll framgår av tabellen nedan:

	Timantal	%
Bokföring	58	28
Matematik	58	28
Handelsteknik och varukunskap	20	10
Handelskorrespondens	20	10
Kooperation	20	10
Växellära	10	5
Diverse anmälnings- och formulärskrivningar	10	5
Handelsgeografi	7	4
	203	100

(Källa: Elldin,[4] (1951) s.26)

Kursen uppmärksammades av bl a tidningen Socialdemokraten, som skrev:

"Kursen betecknar en god början att lösa svårigheten med anskaffning av fullt modernt rustad och kvalificerad ledning för den kooperativa affärsverksamheten. Kanske är idén också i en eller annan form värd att begrunda för den övriga arbetarrörelsen, som även står inför ett genombrott, som ställer stora krav på de duktigaste medlemmarnas skicklighet, fast på helt andra områden." (op.cit., s. 26).

Under de närmaste åren efter 1910 gjorde den svenska konsumentkooperationens framsteg utbildningsfrågan alltmer slut. Kooperatörens dåvarande redaktör, Anders Örne, skrev 1911 angående läsning och studier:

"Den kooperativa personalen *måste vara kooperatörer* brukar man säga. Detta uttryck betyder just att den skall vara fullt medveten om, att dess arbete ägnas åt att lägga grundvalarna till ett helt nytt system för tillfredsställande av människornas behov. De anställda måste veta, att de i sin dagliga gärning tjäna samtidens största och betydelsefullaste fria organisationssträvande.

I lika hög grad som för styrelsemedlemmarna gäller det för de anställda, att de måste med energi och intresse studera den kooperativa rörelsens principer och vaket följa alla förändringar och framsteg inom densamma. Den ännu någon gång förekommande typen av föreståndare eller biträde, som 'vet vad kooperation är för något' och som därför 'varken behöver läsa kooperativ litteratur eller höra kooperativa föredrag', är ett oting, som med det snaraste bör avskaffas. Det för-

håller sig nämligen med kooperationen som med vetenskapen, att ju mer man fördjupar sig i densamma, dess vidare perspektiv öppna sig för ens syn och dess mera återstår det att inhämta. Den som säger, att han vet allt, vet i själva verket icke ens, hur okunnig han är." (Kooperatören 1911/33, d. 30/11.)

Det finns i detta sammanhang skäl att erinra om att den utbildningslitteratur, som då fanns att tillgå inom rörelsen begränsades till Albin Johanssons Handbok i bokföring[5] samt en handbok i varukunskap.

På 1912 års kongress uttalades behovet av en central kooperativ skolverksamhet. Drivande kraft blev emellertid inte förbundsstyrelsen, utan de som stod marknaden och konkurrensvillkoren närmast, dvs de kooperativa föreståndarna. I november hade frågan om ett särskilt föreståndareförbund aktualiserats.

I Kooperatören behandlade Albin Johansson[6] frågan om de kooperativa föreståndarnas ställning, arbetsförhållanden och det faktum att många kooperativt anställda sökte sig till enskild handel. Förutom att "tålmodighet gentemot grälsjuka och småaktiga människor" ingick i yrket, kunde tillvaron försvåras av "maktlystna styrelsemedlemmar". Albin Johansson skrev:

"...En föreståndare, som slitit ut sig inom kooperationen, riskerar att under sina sista dagar komma på bar backe... Önskligt vore att föreståndarkåren i samband med kooperativa förbundets kongress komme tillsammans för att behandla frågan... Därest föreståndarna komme i ett intimare samarbete sinsemellan, skulle de säkerligen snart känna sig bundna, mera hemmastadda inom rörelsen... Kooperationen skulle tjäna därpå." (Kooperatören 1912/33, d. 20/11.)

Dagen innan KFs kongress 1913 bildades Kooperativa Föreståndare Förbund (KFF) som en åtgärd ägnad att stärka sammanhållning och kompetens. På kongressen konstaterades bl a att det i takt med kooperationens framgångar blivit alltmer angeläget att få till stånd bättre utbildning. Anders Örne pekade på de annorlunda förutsättningar som gäller för skötseln av en miljonförening än vad som gäller för en liten bod:

"Konkurrensen tvingar fram frågan om utbildning, ty tävlingskampen med välskötta kapitalistiska jätteföretag på handelsområdet är, det inser en var, något annat än med forna tiders småkrämare... Endast genom att draga till oss och inom rörelsen uppfostra förstklassiga affärsledare och organisatörer kunna vi kooperatörer ha något hopp att bestå och gå framåt under förhållanden, som skapats genom de moderna företagen på minuthandelns område." (Elldin (1951) s. 30.)

På kongressen drevs utbildningsfrågan främst av Södermanlands kooperativa distrikt. I en motion framfördes önskan att KF måtte vidtaga kraftfulla åtgärder för frågan om den kooperativa personalens fackutbildning. Styrelsen tillstyrkte motionen men returnerade åtagandet med rekommen-

dationen att personalen själv borde ta hand om frågan och därvid få KFs stöd. Beslutet innebar att det på KFF överläts att driva utbildningsfrågan vidare. Så skedde också ända fram till dess att KF inrättade en särskild studieavdelning.

KFFs styrelse tog upp utbildningsfrågan sedan man kunnat tillgodogöra sig de erfarenheter Albin Johansson gjort under en 2 månader lång studieresa i Tyskland.

I de tyska konsumtionsföreningarna hade man vid denna tid två års erfarenheter av kursverksamhet med tonvikt på ledarutbildningen.[7]

De diskussioner, som nu fördes i KFFs styrelse utmynnade i ett förslag om en enveckas kurs, huvudsakligen inriktad på lagfrågor (ca 50%), bankfrågor (ca 10%), affärsorganisation (10%), nationalekonomi (ca 15%) och kooperation (ca 15%).[8]

Första världskrigets utbrott kom emellertid emellan och kursen fick därför t v inställas.

Att ett starkt behov av ändrade förhållanden förelåg inom föreståndarkåren framgår av uppgifter i KFFs årsbok för 1914. I en undersökning som gjordes detta år konstaterades att lönenivån var låg. Lönesättningen inom gruppen var ojämn, anställningsförhållandena var osäkra, de anställda var icke försäkrade. Följden härav var bl a hög personalomsättning med förlust av goda och kooperativt utbildade krafter till privathandeln.

Det fanns alltså starka skäl att söka forcera fram en systematisk och mer omfattande utbildning. 1916 utarbetade Anders Örne ett program, som kom att ligga till grund för svensk kooperations första föreståndarkurs. Den omfattade två veckor med start den 25 augusti 1916.

55 deltagare tog del av föreläsningar, diskuterade och genomförde studiebesök på KF och i ett antal föreningar. Kursprogrammet och dess finansiering framgår av bilaga 2.

Redan följande år genomfördes den andra föreståndarkursen. Att en viss förskjutning mot en mer praktisk inriktning ägt rum framgår av nedanstående uppställning:

Ämne	1916 Timmar	%	1917 Timmar	%
Varukunskap (och handelsgeografi)	11	18,3	10	17,0
Bokföring	—	—	12	20,2
Kontroll-, balans- och bankfrågor	5	8,4	4	6,8
Dyrtidsregleringarna	3	5,0	1	1,7
Lagkunskap	10	16,7	5	8,5
Bankräkningar, betalningsmedel	5	8,4	4	6,8
Nationalekonomi	13	21,6	10	17,0
Kooperation	11	18,3	11	18,6
Kooperativ försäkringsrörelse	2	3,3	2	3,4
	60	100,0	59	100,0

(Källa: Elldin (1951), s. 46.)

Genomförandet av kurserna medförde att utbildningsfrågorna kom att debatteras allt intensivare. I Kooperatören framträdde 1917 docenten Karl Petander med förslag om inrättandet av en kooperativt inriktad folkhögskola. Den skulle ha två huvuduppgifter: att tjäna som utbildningsanstalt åt kooperationen och samtidigt ge medborgarkunskap och allmänbildning. Petander tänkte sig en kärna av fackämnen; handelsteknik, ekonomisk geografi med råvarulära samt rättskunskap. Härtill skulle läggas undervisning i svenska språket och litteraturen, statskunskap och historia, biologi samt psykologi med social etik.[9]

Mot bakgrund av då rådande världsläge med dyrtid och ekonomisk nöd såg Petander det som nödvändigt att:

"fostra fram en ny människotyp, som är stark, klarsynt och ädel nog för att mäkta genom tidens alla stormar bära upp en ny förnuftsordning, grundad på människans rätt och självansvar, på frihet och brodersinne." (op.cit., s. 48).

Petanders förslag togs upp på KFFs årsmöte 1917 där han också presenterade beräkningar rörande kostnader och finansiering. Diskussionen kom främst att gälla vem som skulle äga en sådan skola. Någon definitiv lösning nåddes inte och frågan hänsköts därför till styrelsen.

Långt tidigare, redan 1908, väcktes förslag om införande av korrespondensundervisning och i förlängningen härav, inrättandet av en kooperativ undervisningsavdelning. Samma tanke utvecklades i Kooperatören 1915 delvis i polemik mot Axel Påhlman,[10] som förordade studiecirklar. I juni 1915 lämnade Axel Gjöres[11] till KFs styrelse förslag till ett än vidare kursschema, innefattande fullständig kurs för handelsföreståndare med bokföring, räkning, varukalkylering, kunskaper om lagar och mönsterstadgar, handelskorrespondens samt check- och

växellära. Dessa ämnen kunde bli föremål för korrespondensundervisning, vilket däremot inte ansågs möjligt i ämnen som kooperativ historia och teori. Därför föreslog Gjöres 2 månaders kurser förlagda till en folkhögskola. Vidare föreslog Gjöres en särskild utbildning för styrelseledamöter och revisorer och att denna skulle ges formen av en kombinerad korrespondenskurs och studiecirkel kring ämnena bokföring, lagkunskap och mönsterstadgar.

Detta var de första konkreta och genomtänkta förslagen inom kooperationen till sammankoppling av muntlig och skriftlig undervisning och till brevundervisning för studiecirklar. Sammantaget fanns nu åtminstone tre särskilda förslag att ta ställning till:

1) korrespondesundervisning för personal och förtroendevalda;
2) kurser om 2, 4 eller 6 veckor;
3) en kooperatörernas folkhögskola

KFFs styrelse hemställde till KF om en utredning med direktiv att utarbeta en plan för ordnad utbildning av kooperativ personal antingen genom en särskild skola eller på annat sätt. Till utredningens ordförande utsågs Professor Helge Bäckström,[12] Djursholm, och till dess sekreterare utsågs Harald Elldin.

Kommittén sammanträdde i början av 1918, vid en tid då erfarenheterna av liknande arbete saknades från andra folkrörelser. Förslagen kunde därför endast ses som riktlinjer för fortsatt utveckling. Man hade dessutom att räkna med motstånd beträffande de helt oundvikliga kostnadsåtagandena, som skulle följa.

Kommittén räknade med att varje förening skulle bidra med minst 0,5% av årets nettoöverskott. Beräkningen visade sig vara alltför optimistisk.

Kommittén hade vidare att ta ställning till några närmast oundvikliga principfrågor. Dels gällde det valet mellan yrkesutbildning eller allmänutbildning och dels valet mellan teoretisk eller praktisk utbildning. Eftersom det endast kunde bli aktuellt med kortare kurser blev svaret i det första fallet yrkesutbildning. Det var obestridligt att de anställda hade dåliga yrkeskunskaper, som dessutom inte kunde inhämtas på annat sätt, medan allmänbildning däremot kunde förvärvas genom t ex ABFs studiecirklar och genom egna studier på bibliotek.

I den andra frågan tog kommittén ställning för den teoretiska undervisningen, främst därför att man också här hade att utgå från korta kurser med små möjligheter att ge elementär undervisning.

Ett förslag om införande av ett praktikantsystem avvisades av kom-

mittén, med hänvisning till dels det merarbete, som skulle bli följden för föreståndarna, dels till att detta mycket praktiskt betonade utbildningsinslag med stor sannolikhet skulle inkräkta på undervisningen. Kommittén hävdade att de anställdas praktik successivt kunde vidgas genom omflyttning mellan olika föreningar och att den frågan t v kunde lösas genom KFs platsförmedling, varigenom man också kunde säkra en tillfredsställande möjlighet att bedöma olika personers duglighet och utveckling.

Kommitténs förslag utmynnade i korta kurser, varmed avsågs 4–6 veckor. Vidare gjorde man den bedömningen att en föreståndarkurs borde uppgå till 100 timmar. Man räknade med att deltagarna skulle avsätta en dag per vecka till kontakt med sina föreningar medan övriga dagar inrymde 5 timmars undervisning vardera under en period om 4 veckor. Detta förslag kom att bli normgivande. Kommittén förordade vidare att kurserna förlades till skilda folkhögskolor för att därigenom kunna utnyttja lärar- och annan kapacitet. Kurserna borde, enligt kommittén, omfatta ett helt län eller del av län och kom därför att kallas länskurser. Man beräknade att kunna anta omkring 30 elever till varje kurs (jfr de tyska erfarenheterna, där man funnit just detta elevantal lämpligast), vilket skulle medföra att man med ca 20 länskurser hade kunnat tillgodose de mest akuta utbildningsbehoven.

Den första länskursen kom att få följande uppläggning:

Ämne	Timmar (och %)
Bokföring	25
Lagkunskap	12
Varukännedom	10
Organisation och arbetsmetoder	10
Bankkunskap	5
Kooperationens teori och historia	10
Nationalekonomi	10
Svenska språket	12
Räkning	6
	100

Källa: Elldin (1951), s. 60)

Uppställningen visar att man lagt tyngdpunkten vid vad som betecknas som ämnen "av största omedelbara nytta för det dagliga arbetet" (op. cit., s. 60). Även om uppgifterna om de skilda ämnenas procentuella andel inte kan betraktas som exakta, kan man här konstatera en klar skillnad vid jämförelse med den tyska uppläggningen. Där gavs ämnena

kooperativ historia, litteratur m m en dryg femtedel (22%) av programmet, medan dessa ting i den svenska versionen endast får en tiondel (10%).

Kommittén ansåg att ingen av kostnadsskäl skulle utestängas från utbildningen. Därför skulle fritt uppehälle, resor och lön till familjeförsörjare bekostas av föreningarna.

Kostnadsberäkningen visade att varje kurs skulle kosta ca 6 000:—, fördelade enligt följande:

Helinackordering för 30 elever	2 700:—
Lärarhonorar	2 000:—
Material och resor åt föreläsarna	1 000:—
Lokalhyra och diverse	300:—
Summa	6 000:—

Källa: Elldin (1951), s. 61)

Ifråga om korrespondensundervisningen, som var den andra linjen i förslaget, följdes i huvudsak Axel Gjöres förslag att starta ett eget institut, vilket skulle innebära möjlighet till kunskaper i kooperativa ämnen även för dem, som inte fick tillfälle att gå en s k länskurs.

Det tidigare nämnda förslaget från Karl Petander rörande en kooperativ folkhögskola togs upp av kommittén. Det ansågs vara av betydelse för spridandet av de kooperativa idéerna och dessas betydelse för hela samhällslivet. Man förordnade att alternativet ytterligare skulle utredas, men fann att det omedelbara behovet av praktisk yrkesutbildning måste prioriteras.

Kommittén hemställde att Kooperativa Förbundets styrelse skulle vidtaga åtgärder

"1. för anordnande av praktiska utbildningskurser för föreståndare i olika delar av landet i huvudsaklig överensstämmelse med den av kommittén framlagda planen;

2. för införande av korrespondensundervisning, till en början omfattande bokföring och lagkunskap, sedemera även handelsaritmetik och handelskorrespondens samt övriga för den kooperativa personalens, styrelseledamöternas och revisorernas utbildning lämpliga ämnen;

3. för åstadkommande av kortare lokala kurser enligt ovanstående förslag;

4. för samarbete med de flyttande folkskoleföreningarna och för upprättandet av studiecirklar med bibliotek i ekonomiska och kooperativa ämnen; samt

5. för utökning av den kooperativa litteraturen." (op.cit., s. 65 f).

Detta blev också KFs styrelses beslut, vilket Elldin i en kommentar bedömer enligt följande:

"Det var helt enkelt inte möjligt att redan 1918 förutse utvecklingens snabbhet och riktning i alla dess nyanser under trettio kommande år. Man levde mitt upp i ett böljande världskrig med oroliga inre förhållanden, varuknapphet, dyrtid och inflation. Hur lång och svår återhämtningen skulle bli, sedan kriget väl var slut, kunde man inte göra sig en riktig föreställning om. Ur dessa synpunkter kan man gott säga, att förslagen var dristigt framställda — åtskilligt har ju ännu ej förverkligats — och beslutet ekonomiskt vågat. Det hedrar den svenska kooperationen, att den såg framtiden så ljus att den kunde fatta detta beslut. Den trodde på den kooperativa rörelsens inneboende och oemotståndliga växtkraft och ville säkra en betydelsefull förutsättning för en sund utveckling." (op.cit., s. 66).

Ett ytterligare väsentligt steg togs under senare delen av 1918 då KF inrättade en särskild studieavdelning. Dess första uppgifter kom att gälla igångsättandet av länskurserna och att få fram de korrespondenskurser, särskilt i bokföring, som skulle utgöra minimifordringar för tillträde till länskurserna. Studieavdelningen sökte vidare förmå föreningsstyrelserna att lämna anslag till utbildningsfonden, som vid denna tidpunkt uppgick till ca 8 000 kr eller omkring 0,25% av föreningarnas nettoöverskott. Som tidigare framgått hade kommittén satt upp normen 0,5%. Samtidigt visade det sig att länskurserna kostade mer än beräknat p g a snabb prisutveckling. Målet var att innan årets slut ha nått det femdubbla beloppet. Resultatet blev dock endast 18 795 kr. Inte förrän vid ingången till 20-talet nåddes gränsen 100 000 kr, vilket innebar att KF till största delen finansierade utbildningen.

Den första länskursen genomfördes på Åsa folkhögskola i maj 1919 med 22 deltagare. Kursen omfattade 109 (mot planerade 100) föreläsningstimmar. Dessutom genomfördes 30 timmars studiecirkelarbete i bokföring och räkning förutom att eleverna hade uppgifter att lösa på fritiden.

Lärare på denna första kurs var bl a Anders Örne, Albin Johansson, Axel Gjöres, Karl Petander och Harald Elldin.

Tabellen nedan gör det möjligt att jämföra uppläggning och inriktning mellan 1917 års föreståndarkurs och de första länskurserna.

Ämnen	1917 proc.	Åsa 1919 Tim.	Åsa 1919 proc.	Hola 1919 Tim.	Hola 1919 proc.	Öjebyn 1920 Tim.	Öjebyn 1920 proc.	Tärna 1920 Tim.	Tärna 1920 proc.
Kooperationens teori och historia		8		10		8		8	
KF:s organisation	18,6								
		2		1		2		1	
Kooperativ försäkring	3,4	2		4		—		—	
Föreningslagen och mönsterstadgarna		6=18	13	4=19	14	9=19	15	7=16	13
	22,0								
Bokföring	20,2	45		40		45		42	
Balansteknik	6,8	2				6		9	
Kassa- och varukontroll		3		2		2		4	
Revisionsfrågor		1		—		1		2	
Priskalkylering		2=53	37	2=44	32	4=58	45	4=61	49
	27,0								
Nationalekonomi	17,0	10		10		11		10	
Handelsrätt	8,5	8		8		9		9	
Bankkunskap	6,8	4		4		4		5	
Transportbestämmelser	—	6=28	20	8=30	22	—=24	18	—=24	19
	32,3								
Handelslära	—			5		—		—	
Handelsräkning		34		25		15		16	
Handelskorrespondens	—			6		10		5	
Svenska språket	—	8=42	30	8=44	32	4=29	22	3=23	19
		141		137		130		124	
Varukunskap	17,0								
Dyrtidsreglering	1,7								

Källa: Elldin (1951, s. 72.)

En förskjutning äger rum så att en markant ökning sker av den anslagna tiden för bokföring medan en motsvarande kraftig minskning sker av ämnet nationalekonomi. Förändringen kan ses som en prioritering av det näraliggande och praktiska framför det övergripande och teoretiska.

Den andra kursen genomfördes vid Hola folkhögskola i Ångermanland hösten 1919. Den tredje kursen hölls i Öjebyn utanför Piteå också 1919 medan den fjärde genomfördes i Tärna 1920.

Vilka erfarenheter gjordes efter de första länskurserna och vilka slutsatser ansåg man sig kunna dra härav? Harald Elldin summerar:

"Vi få emellertid ej anse dessa kurser som den slutgiltiga formen för föreståndarutbildning. Fullt färdigt kan ju icke ett program bli, om det skall följa med utvecklingen. Nya former både böra och kunna prövas. Vad som särskilt förefallit oss nödvändigt att beakta vid kommande kurser är, att de mera praktiska kooperativa uppgifterna få större utrymme på kursplanen. Helst böra då dessa uppgifter behandlas av deltagarna både enskilt och gemensamt och ej uteslutande som lektions- eller föreläsningsämne. En tanke att förverkliga vid nästa kurs är därför att behandla en konsumtionsförenings bildande och dess aktuella dagsfrågor på så sätt, att deltagarna bilda en fingerad förening, som i vanlig ordning registreras, välja styrelse, anställa personal, tillsätta kommittéer av olika slag, behandla sådana föreningsangelägenheter som kapitalfrågan, byggnadsfrågan, frågan om egen

produktion osv. För dessa övningar skulle vissa kvällar i varje vecka disponeras och viss tid reserveras för sammanträden, författande av styrelse-, mötes- och kommittéprotokoll och utlåtande, praktiskt arbete för press- och annan propaganda, kontrollens utövande och för övrigt alla de många uppgifter, som kunna medhinnas och erfordras. Dessa frågors behandling kan då knytas samman med den muntliga undervisningen till ett genomgående program. Syftet blir således att meddela teoretisk kunskap under delvis mera praktiska former, men ingalunda att utesluta det vanliga kunskapsmeddelandet i form av lektioner eller föreläsningar. Gjorda erfarenheter vid kommande kurser kunna ge rätta proportioner mellan teori och praktik i ett så lagt kursprogram.

Det finns f.ö. både ett och annat ur äldre och yngre undervisningskonst, som kan tillvaratagas vid våra kurser. Tyvärr lägger emellertid den korta tiden hinder i vägen för att nog grundligt genomgå hela det område, som egentligen skulle behöva behandlas, varför de allra enklaste och mest tidsbesparande undervisningsmetoderna måste bli de förhärskande. Därför visa oss också dessa kurser, att det torde vara nödvändigt att en skola för kooperativ personal kommer till stånd, byggd på de erfarenheter som vinnas under årens lopp och med tillräcklig tid för grundlig och systematisk behandling av vår rörelses arbetsuppgifter." (op.cit., s. 75 f).

Huvuddraget i bedömningen/analysen av den då rådande utbildningssituationen för rörelsen är understrykandet av det praktiska och mest närliggande arbetet, vilket går ut över en mer "grundlig och systematisk behandling av vår rörelses arbetsuppgifter". (op.cit., s. 76).

Det är självklart att det vid varje tidpunkt under ett utvecklingsskede är möjligt att kritiskt granska den rådande proportionen mellan teori och praktik, liksom mellan det näraliggande och det långsiktiga. Fanns det i realiteten några alternativ till den bedömning Elldin gjorde?

Det framstår som sannolikt att det inom svensk kooperation vid denna tidpunkt rådde en förhållandevis hög medvetandenivå beträffande den kooperativa rörelsens samhälleliga roll och betydelse, dess framtida uppgifter och funktion, dvs ideologisk (mål)medvetenhet. Huvudproblemet då var inte att göra kooperativt affärsanställda till bättre kooperatörer, utan att göra anställda kooperatörer till bättre affärsfolk. Denna insikt utgjorde en av grundvalarna för tanken på en kooperativ skola.

Under de första åren av 20-talet lämnade KF stipendier för studier vid Jakobsbergs och Brunnsviks folkhögskolor. Efter dessa kurser genomfördes en gemensam 3-veckors fortsättningskurs. Stipendiaterna försäkrades fortsatt anställning i föreningarna mot att de förband sig att stanna i rörelsen i minst tre år. Kombinationskurserna gav nya erfarenheter och vilja till fortsatta experiment. De tidigare kurserna hade främst riktats till föreståndare med ansvar för kooperativa föreningar som daglig uppgift. Frånvaro under en månads tid medförde

emellertid problem som delvis förklarar det relativt låga antalet ansökningar. Genom att det heller inte var möjligt att genomföra urval bland de sökande uppstod stor skillnad mellan eleverna ifråga om ålder och erfarenheter, vilket påverkade arbetsresultatet. För 1923 års kurs anlades därför ett mer långsiktigt perspektiv med inriktning att rekrytera yngre anställda, butiksföreståndare och biträden, som redan förvärvat kunskaper i bokföring, läst Charles Gides bok Konsumtionsföreningarna, De sju grundsatserna av Anders Örne samt Silfverstolpes Nationalekonomi för alla. Denna nya linje innebar rationalisering och förnyelse av utbildningen, som till följd härav kunde förkortas med den tid som skulle behövts för inläsning av bokföring, räkning, kooperation och grundsatser. Vidare blev kursnivån jämnare. Men även efter den gallring som infördes bland de sökande kvarstod pedagogiska problem. Eleverna saknade studievana och kom från tröttande arbetsförhållanden, vilket gjorde att vanliga föreläsningar 5–6 timmar per dag visade sig vara en mindre lämplig metod. Tyngdpunkten kom att alltmer läggas på de praktiska ämnena varukännedom, butiksskötsel och bokföring. Vid sidan om den egentliga undervisningen hade den mer informella samvaron, då som under senare kurser, stor betydelse. Frågor som behandlats tidigare under dagen kunde då få en särskild fördjupning.

Beträffande kontrollen av kunskapernas inhämtade skriver Elldin:

"Om sålunda flera tillfällen till diskussioner och gemensamma undersökningar böra beredas vid kommande kurser, torde det vara lika klokt att använda ett drygt antal timmar till prov och enskilda övningar. Just de enskilda proven, som ställa eleven inför problemen på ett annat sätt än under en vanlig lektion, torde fylla en stor uppgift, då det gäller att korrigera den 'självtillräcklighet', som lätt födes av mycket inhämtande av kunskaper. Särskilt genom de enskilda övningsproven kommer eleven igång med att undersöka i sina anteckningar från föreläsningarna, i litteratur eller genom samtal med rumskamraterna, hur det uppställda problemet skall lösas och får därigenom erfara hur tung vägen fram till gediga kunskaper verkligen är samtidigt som han skaffar sig ett mått längre kvardröjande vetande." (op.cit., s. 82).

Den kurs, som 1923 genomfördes i Lidingö innebar ett brott mot principen om länskurserna. En av huvudtankarna var ju att förlägga utbildningen så nära föreståndarna som möjligt, dvs en så långt möjligt driven decentralisering. Lidingökursen innebar emellertid centralisering. Detta hängde samman med bl a lärarfrågans lösning. Eftersom man nu främst sökte nå blivande kooperativa ledare och fann det angeläget att i än högre grad betona den praktiska ämnesinriktningen, ökade också beroendet av fackkunniga personer, vilka återfanns inom KF. Denna utveckling kom också att ligga till grund för och accentuera behovet av en fast punkt för den kooperativa personalutbildningen, ett behov

som senare tillgodosågs genom tillkomsten av Vår Gård i Saltsjöbaden.

Denna förändrade inriktning medförde att äldre föreståndare i huvudsak kom att lämnas utanför utbildningen. Den konsumentkooperativa rörelsen utvecklades i snabb takt, inte minst under det första världskriget. Under åren 1905–1920 utvecklades, som tidigare visats, antalet föreningar i en exempellös takt, från ca 100 föreningar 1905 till 941 föreningar 1920 (se SOU 1979:62, s. 14). Under detta expansiva skede, då ökningen av det egna kapitalet liksom minskningen av kredithandelns omfattning, sågs som väsentliga mål, spelade butikerna en viktig roll för medlemsvärvningen. Butikerna var rörelsens ansikte utåt, platsen för mötet med marknaden. 1919 skrev Axel Gjöres i Konsumentbladet:

"Vi har konsumtionsföreningar av bägge slag: sådana som vanvårda den yttre apparaturen, och sådana som fyller alla rimliga krav i detta avseende. Men ledsamt nog torde man kunna säga, att den förra gruppen är den största. Vore det icke så, skulle vår rörelse utan tvivel gå betydligt snabbare framåt än vad som nu är fallet.

Då vi nu efter allt att döma stå vid begynnelsen av en ny arbetets och framgångens period för vår rörelse, då man måste utnyttja alla resurser för att vinna så många anhängare som möjligt för att därmed öka rörelsens förmåga att gagna konsumenterna, kan det endast vara till gagn att även de här ovan berörda synpunkterna beaktas." (op.cit., s. 84).

I artiklar i Kooperatören betonades vikten av god butiksskötsel och "kundbehandling".

Bakgrunden till de insikter som här påvisades var bl a uppkomsten av självbetjäningssystemet i USA. Elldin skriver att de svenska kooperatörerna fick kännedom om detta system redan 1921 bl a genom en illustrerad artikel, som behandlade ett företag kallat Piggly-Wiggly. I en kommentar påpekas att förutsättningen för en sådan affärsordning är massomsättning och långt driven standardisering av såväl kvantiteter som kvaliteter.

Det skulle dröja inemot 25 år innan systemet togs i bruk i Sverige.

Intresset för kooperationens yttre form avspeglade en förändrad insikt om marknadssituationen och den kooperativa konkurrenskraften. Föreningarna anmälde allt oftare behov av hjälp ifråga om byggnader och inredningar. Detta förhållande utgjorde bakgrunden till inrättandet av KFs arkitektkontor, KFAI. Tillkomsten av KFAI kom att betyda en höjning av butikernas praktiska och hygieniska standard, men också av deras estetiska kvalitet. På det sättet åstadkoms en förstärkning av de kooperativa enheternas konkurrenskraft.

Administrativ och teknisk förnyelse av affärsverksamheten var en förutsättning för ökad konkurrenskraft och framgång. Men härigenom

ökade ytterligare behovet av kvalificerad arbetskraft. Svårigheterna underströks av det förhållandet att butiksarbetet hade lågt socialt anseende. Rekryteringen skedde därför bland grupper med bristfällig utbildning och bland folk med få valmöjligheter ifråga om arbete. Det fanns därför skäl att söka höja de anställdas motivation. Till detta bidrog dels de anställdas fackliga organisation samt KFF och Svenska hushållsföreningen, SHF. Till de förhållanden och frågor som debatterades och också löstes hörde pensionsfrågan för rörelsens anställda och förhållandet mellan lekmän och fackmän i förvaltningsrådet.

Ytterligare initiativ följde. KFF initierade stipendier. Fr o m 1925 startades ett medlemsblad, som innehöll föreningsmeddelanden, men också artiklar av "läromässig karaktär" (op.cit., s. 90).

Vidare initierades studieresor samt s k kretsmöten och konferenser, som behandlade yrkesfrågor. Genom KFFs medlemsblad spreds de olika föredragen ut till medlemmarna.

Den första konferensen hölls i oktober 1925 i Stockholm och behandlade varu-, kassa- och butikskontroll samt personalfrågor. I detta sammanhang väckte Albin Johansson tanken på att kooperationen skulle använda sig av ambulerande lärare i olika ämnen, ett system som skulle göra det möjligt för flera föreningar att dra nytta av dessa.

Idén förverkligades, men först in på 30-talet, då Vår Gårds assistenter fick denna roll.

Redan i februari 1926 ägde nästa konferens rum. Den behandlade bagerifrågor, särskilt råvarukontroll, svinnproblem, produktivitet och priskalkylering. Liknande frågor behandlades vid charkuteristkonferensen samma år. Konferenserna och KFFs aktivitet kom att bli betydelsefulla för hela den kooperativa rörelsen genom att de bidrog till den tekniska utvecklingen i både föreningar och produktionsföretag. När konferenserna återupptogs 1929 efter några års uppehåll kom ämnena att få en något annan inriktning. Den tekniska och ekonomiska utvecklingen av kooperationen reste andra och nya spörsmål. Elldin skriver:

"Nu (1929 och 1930, min anm. OH) gällde det Storföretaget och det egna initiativet(...) Kontakten med medlemmarna i storföreningarna(...) och Medlemsrådens uppgifter(...) Det är således de demokratiska och psykologiska storföreningsproblemen, som nu ställdes i förgrunden — storddriftens kalla skugga!" (op.cit., s. 92).

Ytterligare studieinitiativ togs genom införandet av stipendier för resor inom och utom landet. Elldin skriver i en sammanfattning av utvecklingen av dessa år:

"Eftersom umgänge kan uppfostra, må man tillägga att föreståndarnas förbund bidrog både till att skola sina medlemmar och stärka kontak-

terna mellan den kooperativa rörelsens anställda medarbetare i ännu ett avseende. Vi syftar på kretsmötena, som allt mer blev samlingspunkter för kooperativt intresserade förenings- och butiksledare. På dessa möten förekom alltid något som gav impulser till nya tag och riktade blickarna mot det gemensamma. Det har predikats kooperation på dessa möten, det har talats om varor och diskuterats kooperativ organisation — allt ett led i den självuppfostran, som en folkrörelse alltid bör bedriva." (op.cit., s. 94).

4.2. Vår gård

År 1924 inköpte Kooperativa Förbundet den villaegendom i Saltsjöbaden som skulle komma att kallas Vår Gård. Den 7 juni 1925 startades utbildningsarbetet med en biträdesvecka. Avsikten härmed var att markera den delvis ändrade rekryteringsinriktningen. Det var nu i första hand angeläget att, som nämnts ovan, nå de yngre. För att fortlöpande kunna spara tid och pengar var det viktigt att så långt möjligt söka ge eleverna förkunskaper genom självstudier. Därför arrangerades s k instruktionskurser över landet. Den första av dessa hölls i januari 1925. Det fasta programmet utgjordes av en serie föredrag över ämnena

Rörelsens krav på personalen
Den kooperativa utbildningen
Studiet av kooperation och
Butiken — biträdet — kunden

Genom kurserna vanns effekterna att föreståndarna blev förtrogna med föredragshållandet som utlärningsmetod och att de anställda utvecklade kontakter och sammanhållning.

Eftersom de mindre föreningarna endast kunde ge vad Elldin kallar "personlig utbildning", dvs sådan som erhålles genom arbetet och kontakten med föreståndaren och kamrater, kom KFs korrespondenskurser och gruppverksamheten att få särskilt stor betydelse. Den senare formen blev väsentlig som ett slags levande uppfostran i kooperation.[13] Personalen kunde få en "...djupare inblick i vad andra medlemmar än de själva tänkte om kooperationen både som praktisk företagsform och som en övertygelse." (op.cit., s. 97).

Större föreningar kunde utnyttja den tredje möjligheten att ordna särskilda undervisningstimmar. Först på det området var föreningen i Örebro, som startade en kooperativ kurs 1919, då man inledde med ämnena bokföring och balansteknik, föreningslagar, kooperation och nationalekonomi. Också i andra föreningar utvecklades och differentierades personalutbildningen. Konsumtionsföreningen Stockholm genomförde 1926 kurser för personal indelad i tre grupper; springpojkar, biträden och

föreståndare. Kurser för varubud var inriktade på praktiska frågor och det kan ha intresse som tidsdokument att återge några diskussionspunkter.

" 1. hur cykeln borde placeras vid framkomsten till kunden (så att väggen ej skadas),

2. vilken väg man skulle gå, om det fanns flera ingångar till kundens bostad (såväl kunden som husvärden tycka bäst om, att varubud gå köksvägen),

3. hur korgen borde bäras, så att man ej hindrade mötande,

4. ringning eller knackning,

5. att kunderna sätta värde på att pojkens skor äro rena, d.v.s. att mattan använts, innan han steg in.

6. hälsning (mössan av så snart ske kan) och anmälan, varifrån varorna voro,

7. varför man borde fråga, var varorna får placeras,

8. varför man ej bör placera korgen på någon av möblerna,

9. varför man ej bör placera sill, såpa o.d. på bordet eller annan plats tillsammans med de övriga varorna,

10. hur man skall förfara, om växel saknas,

11. hur man skall förfara, om det blir rest, då kunden betalar,

12. hur man skall förfara, om kunden gör anmärkning, o.s.v." (op.cit., s. 99 f).

Biträdeskursen innebar en påbyggnad och innehöll under en vecka kooperativa ämnen (ca 10 timmar), medan resten ägnades åt varufrågor, butiksarbete och skyltning.

För föreståndare skedde utbildning främst som gruppdiskussioner kring aktuella frågor.

Förvärvet av Vår Gård — starten av en kooperativ skola i Sverige — kom att innebära en effektivisering och klarare inriktning av den kooperativa personalutbildningen. Man kunde nu fullfölja ansträngningarna att nå särskilt yngre och lovande butiksanställda, vilkas kunskaper bedömdes vara mest angeläget att höja. En studievecka enbart för denna kategori blev en lösning.

I ett meddelande till föreningarna angavs avsikten med kursen:

"Den är att låta ett yngre biträde, som behöver uppmuntran eller också en uppryckning, använda en semestervecka till vistelse i en vacker trakt — vilket ju i och för sig är en rekreation — och till sammanträffande med arbetskamrater från andra föreningar allt under det ämnet för veckans samtal och lektioner är kooperation och arbetet i föreningarna. Vi ha därigenom åsyftat att väcka eller sporra vederbörande till att *i tid* börja tänka på att utbilda sig för sitt kall och kunna lämna besökarna på Vår gård och KF ett intryck av rörelsens omfattning och vilka möjligheter som bjudes den som vill arbeta sig fram. Några djupgående kunskaper kunna helt naturligt ej bli resultatet av så kort tids undervisning. Lektionerna avse endast att utgöra en *inledning* till

fortsatta studier. Förkunskaper komma sålunda ej att krävas av de blivande deltagarna. Helst skulle vi se att föreningarna *utvalde* biträden att bevista denna studievecka och — om det anses lämpligt — ekonomiskt hjälpa dem med någon del av utgifterna för resor och uppehåll. Men i *varje fall* bör det ligga i föreningarnas intressen att uppmana sina biträden att deltaga i biträdesveckan och börja spara ihop någon slant själva för ändamålet." (op.cit., s. 103 f).

Antalet anmälningar blev så stort att redan första sommaren fyra kurser anordnades för totalt 127 biträden.

För att vinna tillträde till Vår gårds kurser krävdes fr o m 1930 särskilda förkunskaper. Från början krävdes noggrant studium av KF:s biträdeshandbok.[14] (se Elldin (1951) s. 105).

Kraven ökade 1932 till att också innefatta studier av litteratur i skiftande kooperativa frågor. Skärpta förkunskapskrav höjde, enligt Elldin, elevernas standard varigenom också undervisningsnivån kunde höjas. Hösten 1925, Vår gårds första verksamhetsår, genomfördes en längre s k utbildningskurs, omfattande nio veckor. Den öppnades av Anders Örne med bl a följande anförande:

"Att nu för tiden inträda i den kooperativa rörelsens tjänst är som att komma till ett dukat bord, om man jämför med förhållandena för ett par 10-tal år sedan. Den svenska kooperationen har under det sista årtiondet gjort nästan sagolika landvinningar. Jag behöver icke närmare motivera detta påstående. Även den yngre generationen torde icke sakna kännedom om förhållandena under äldre tider, eftersom dessa i själva verket ligger oss så nära. Vi ha likväl icke lätt att levande föreställa oss hela vidden av de svårigheter, med vilka man i rörelsens tidigaste barndom hade att kämpa. De, som då grepo sig verket an att bygga upp ett kooperativt företag, hade att utföra en verklig nybyggargärning, figurligt talat att fälla skog, bryta sten och gräva avloppsdiken i en hårdarbetad jordmån, och detta till på köpet utan att i förväg äga träning i sådant arbete. Om de också icke måste hålla till i jordkulor och timmerkojor, såsom fordom var vanligt när ny bygd skulle brytas, så förekommo som bekant både vedbodar, vagnslider och källare som skådeplats för de första kooperativa försöken... Deltagarna i årets första utbildningskurs böra ha klart för sig, att den sträcka av vår marschväg, som vi redan nu kunna överskåda, kommer att fordra uttagandet av de nu levande kooperatörernas alla intellektuella resurser och hela deras energi, om den skall kunna tillryggaläggas under deras livstid. När det gäller en sådan sak som nydaning av formerna för ett helt folks försörjning med de varor, som höra till livets uppehälle och nödtorft — d.v.s. skapandet av företag ägnade att bättre än de privata förvärvsföretagen sköta denna väldiga uppgift — bör det sannerligen icke fattas arbete för vår generation... Det är Kooperativa förbundets förhoppning, att ni alla skola använda de hastigt förflytande veckor, som kursen kommer att vara, så väl som det överhuvudtaget är möjligt. Ett motsvarande tillfälle att ägna er åt studier under en längre sammanhängande period återkommer kanske icke mer för de flesta av er. Ni ha alla friska och obrutna krafter. Det är allt skäl i att begagna dem, och vi tro, att den goda viljan därtill finnes hos var och en av er. Det forcerade arbetet kommer att mycket underlättas genom ett gott kamratskap och ett glatt humör. Dessa goda

ting ha hittills aldrig fattats vid KF:s utbildningskurser, och de komma säkert icke heller att saknas vid denna." (op.cit., s. 107 f).

Kursens mål anges av Elldin vara att uppfostra blivande ledare. Den omfattade 231 timmar med följande ämnen: (antalet timmar inom ())

Varukännedom	(54)
Bokföring	(48)
Handelsjuridik	(18)
Svenska o. affärskorr.	(16)
Föreningslagen, mönster-stadgarna och förenings-arbetet	(16)
Bankteknik	(12)

(Källa: Elldin (1951), s. 109)

Kursen föregicks av antagningsprov, som förutom frågor inom ramen för de egentliga kursämnena, även innefattade provtagning av omdömesförmågan i praktiska situationer. Personer, som i sådant prov icke godkändes gavs möjlighet att pröva på nytt. Varje arbetsvecka avslutades med skriftliga prov över vad som behandlats. Elldin betecknar dessa inslag som: "en ganska viktig och karakteristisk sida av Vår gårds pedagogiska verksamhet." (op.cit., s. 110).

Vår gårds första arbetsår innebar att 345 personer genomförde en minst veckolång kurs, vilket jämfört med tidigare förhållanden, representerade ett stort steg i den kooperativa personalutbildningen, såväl kvantitativt som kvalitativt.

Under andra verksamhetsåret vid Vår gård infördes en kurs som kom att bestå under 18 år. Repetitionskurs för föreståndare, RK, omfattade 2 veckor. Under perioden genomfördes 29 kurser av denna typ.

Nedanstående tabell visar innehåll och ämnesfördelning för den första (1926) respektive den sista (1945) kursen av denna typ.

	RK 1 (1926)		RK 29 (1945)	
Ämne	Timmar	%	Timmar	%
Kooperation	16	25,8	7	11,9
Propagandafrågor	2	3,2	6	10,2
Ledarskap	-		2	3,4
Personalfrågor	-		2	3,4
Kostnads- o. kapitalfrågor	-		7	11,9
Butiks-, lager o. försäljn.frågor	5	8,1	20	34,0
Varukännedom	12	19,4	5	8,5
Föreningsfrågor	10	16,1	5	8,5
Allmänekonomiska frågor	-		4	6,8
Bokföring och kontrollfrågor	12	19,4	-	
Affärsskrivelser	3	4,8	-	
Föredragsteknik	2	3,2	-	
	62	100,0	59	100,3

(Källa: Elldin (1951), s. 114)

Under RK 1 behandlades dessutom kredithandel, varukontroll, likviditet samt föreningarnas inköp från KF. Under RK 29 hade föreningarnas byggnadsproblem kommit i förgrunden jämte olika metoder att förbättra försäljningsarbetet.

Efter omläggning av biträdesutbildningen infördes för denna grupp tre etapper: biträdesvecka, butiksföreståndarkurs (BK) samt föreståndarkurs eller fortsättningskurs (FK). Samtidigt infördes successivt ökade förkunskapskrav.

Innehåll och ämnesfördelning i den första respektive sista BK framgår av uppställningen nedan:

Ämne	BK 1 (1926) (4 veckor) Timmar	%	BK 85 (1948) (5 veckor) Timmar	%
Kooperation	28	19,6	32	16,4
Sociala frågor	-		4	2,1
Utbildningsfrågor	8	5,6	31	15,9
Ekonomi o. statistik	10	7,0	22	11,3
Skyltning o. reklam	25	17,5	19	9,7
Försäljningsfrågor	-		40	20,5
Bokföring m. kontrollfrågor	26	18,2	-	
Varukännedom, varuvård o. hygien	24	16,8	39	20,0
Kundbetjäning	-		8	4,1
Provräkning	4		-	
Textning	8		-	
Affärsskrivelser	10		-	
	143	100,1	195	100,0

(Källa: Elldin (1951), s. 115)

Man kan här skönja förändringar av utbildningens inriktning. I RK 1 upptas 50 av de 62 kurstimmarna av ämnena kooperation (16), varukännedom (12), föreningsfrågor (10) samt bokföring m m (12). I RK 29 har utrymmet för de tre förstnämnda skurits ned med inemot hälften samtidigt som bokföringen helt utgått. I stället har införts fyra nya ämnen: ledarskap, personalfrågor, kostnads- o. kapitalfrågor samt allmänekonomiska frågor. Till de mer markanta förändringarna hör dels det minskade utrymmet för Kooperation och dels fyrdubblingen av utrymmet för butiks-, lager- och försäljningsfrågor.

Också i BK har ämnet bokföring försvunnit efter att tidigare ha utgjort ett huvudämne för den kooperativa personalutbildningen. Nya ämnen är sociala frågor och försäljningsfrågor, som här kommit att bli kursens tyngsta ämne samt kundbetjäning. Ökningen av ämnet utbildningsfrågor liksom för ekonomi och statistik är markant. Ämnet kooperation håller i huvudsak ställningen; antalet timmar ökar något men ämnets andel av den utökade kursen minskar.

Förändringarna kan sammanfattningsvis sägas vara ett led i fortgående anpassning till en gradvis förändrad marknadssituation, som kan beskrivas som en successiv övergång från en säljarens marknad till en köparens. Förändringarna avseende den kooperativa utbildningen avspeglar rörelsens gradvisa marknadsorientering.

En ytterligare etapp i utbildningen fram till föreståndare utgjordes av den "fortsättningskurs" (FK), som startades 1930. Avsikten med kursen var att få fram ledarämnen — endera som chefer i mindre föreningar eller som chefsassistenter i större. Förkunskaper i bl a bokföring och nationalekonomi fordrades. Minimiålder sattes till 25 år men kom att genomsnittligt ligga vid omkring 30 år. Kursprogrammet för 1930 resp 1948 framgår av tabellen nedan:

	FK 1 (1930)		FK 24 (1948)	
Ämne	Timmar	%	Timmar	%
Kooperation	9	6,7	17	8,7
Propagandafrågor	9	6,7	10	5,1
Socialekonomiska frågor	9	6,7	17	8,7
Föreningsekonomiska frågor	12	9,0	39	19,9
Kontorsfrågor	8	6,0	14	7,1
Butiks- o. försäljn.frågor	32	24,0	48	24,5
Skyltning o. reklam	16	11,9	11	5,6
Personal- o. utbildningsfrågor	16	11,9	29	14,8
Anföranden, bokrecensioner m m	5	3,7	11	5,6
Varufrågor	18	13,4	-	
	134	100,0	196	100,0

(Källa: Elldin (1951), s. 118)

Den mest markanta skillnaden är här att kursen förlängts med drygt 46%. Ämnet Kooperation ges nära nog fördubblat timantal, men behåller i stort sin andel. Ämnesmässigt är den största förändringen den dryga tredubblingen av antalet avsatta timmar för de föreningsekonomiska frågorna samt att ämnet Varufrågor utgått helt i den senare kursen.

4.2.1. Assistentutbildningen

Vi har sett att kärnan i Vår gårds utbildning under lång tid kom att utgöras av systemet BV — BK — FK. Här har då inte berörts assistentutbildningen, vilken kommit att spela en stor roll i den kooperativa personalutbildningen. 1928 anställdes den förste assistenten[15] på Vår gård, som elev och som medhjälpare. Bakgrunden till utbildningen var att föreningarnas tillväxt förändrade föreningsledarens arbetsuppgifter så att särskilt medlemsvård och personalutbildning kom att eftersättas. Försök att använda lekmän i fyllandet av dessa funktioner slog inte väl ut. Att använda butiksföreståndare visade sig också mindre lyckat, då dessa i allmänhet saknade insikter om just dessa grenar av förenings-

verksamheten. Assistentutbildningen utgjorde ett försök att lösa denna allt mer bekymmersamma situation.

Elldin skriver att assistentutbildningen innebar en del problem, framför allt följande tre:

1. Urvalet av elever

Det gällde att finna personer, yngre än trettio år, vilka kunde bedömas lämpliga för dels arbetet som assistent och dels större framtida uppgifter. Man ansåg från Vår gård att ett mer allmänt utlysande av assistentbefattningarna vid Vår gård skulle medföra ett alltför stort antal ansökningar och att den rekommendation den sökande skulle bifoga från sin chef inte kunde betraktas som utslagsgivande. Elldin skriver:

"Det blev således en mera personlig plikt för Vår gårds föreståndare (som var Harald Elldin, min anm. OH) att genom besök på aspiranternas arbetsplats och genom samtal med omdömesgilla chefer m fl söka bilda sig en uppfattning om vederbörande" (op.cit., s. 123).

2. Utbildningens innehåll

Man ansåg att kurser för 20—30 ungdomar kunde genomföras på en högre nivå än vad som gällde för övriga kurser, vilket teoretiskt skulle vara av värde. Men huvuduppgiften för utbildningen var:

"...att fostra dem till att handskas på ett förståndigt sätt med folk samtidigt som de i duglighet och kunnighet borde vara föredömen. Den första uppgiften kan aldrig läras ut i skolbänken, den måste genomföras under umgänge med andra människor, och då bör vederbörande inneha en sådan ställning att han kan uppöva och utöva sin förmåga till människokännedom, hänsyn och takt och fast ledarskap. Den ställningen kan inte en elev på en kurs intaga inför andra kurser och inför personalen ute i föreningarna. Lösningen blev att assistenterna på Vår gård gjordes både till medarbetare till lärarna och till elever i en assistentkurs." (op.cit., s. 124).

3. Utbildningens längd

Ur kurssynpunkt borde, menade man, 4—6 månaders utbildning räcka. Samtidigt ansågs elevens blivande mellanställning så svår att den tiden bedömdes som helt otillräcklig. Eleverna bör, redan under utbildningen, ha mött de problem som befattningen medför och samtidigt förvärvat relativt djupgående kunskaper om rörelsen, organisationen, varor, lagerhållning, kontroll, försäljning m m.

"Man måste helt enkelt ha genomgått en viss mognadsprocess för att kunna komma fram till bärande synpunkter och en viss målmedvetenhet i hithörande frågor, något som givetvis också kan erhållas under direkt arbete i praktiken men under avsevärt lång tid och med risk för både små och stora misstag. Och när man skall sköta folk är ett misstag farligare och svårare att reparera än när man gör fel med materiella ting. Här kunde således inte tänkas något slags 'epa-utbildning' utan man måste sikta på en relativt gedigen och oavlåtlig fostran och så individuellt utformad som möjligt, vilket innebär att tiden för utbild-

ningen måste bli drygare än vanliga kursers. Vår gård stannade för en tvåårig utbildning..." (op.cit., s. 124 f).

På allvar och i större omfattning tog assistentutbildningen fart 1931. Årligen antogs omkring 5 personer. Den teoretiska utbildningen innefattade ämnena Kooperation, Samhällslära, Nationalekonomi, Statistik och Marknadsundersökningar,[16] varukännedom, hygien, kundbetjäning, företags-, produktions- och distributionsekonomi, reklam och skyltning.

Härutöver ägnades tid åt kontakten och kunskapsutbyte med olika föreningar och organisationer samt åt psykologiska och pedagogiska frågor, i samband med övningar och undervisning. Förmåga till framställning i tal och skrift stod också på programmet. Elldin skriver om assistentutbildningens hela karaktär:

"Det går emellertid inte att beskriva under vilken lektion för assistenter som de kan lära sig det och det, ty undervisningen följer så vitt möjligt allt vad som händer på Vår gård under ett par års kurser och konferenser, studiebesök, utställningsarbeten och mycket annat. Just att varje assistent också är anställd på Vår gård och som sådan känner sitt ansvar för sina då och då växlande uppgifter gör att 'undervisningen' mänges in i det dagliga livet och arbetet, vilket till sist måste vara den allra mest vederhäftiga undervisningsformen, om den följes av en ständigt påpasslig och på ett humant sätt skeende kritisk granskning i lärosyfte. Detta kan just äga rum på Vår gård, därför att assistentutbildningen inte tages som en tillfällig kursuppgift utan som inledning till en uppfostran på längre sikt. Under två år hinner assistenterna också att träffa och umgås med många typer och kategorier av rörelsens nuvarande och kommande krafter, både lokalt och centralt. Det är sörjt för att de får besöka olika delar av landet under minst en månad årligen och på praktiskt sätt komma i kontakt med de anställda och föreningarnas problem. Dessa senare föres på så sätt vidare till Vår gård och skolan får därigenom ett arbetsmaterial med verklighetsunderlag." (op.cit., s. 126).

Av de problem som angavs som särskilt viktiga i samband med assistentutbildningen nämndes urvalet först. Elldin hyste otvivelaktigt ett mycket stort intresse för urvalsfrågor. Pressen på den växande kooperationen, det ofördelaktiga resursläget och det gentemot övrigt näringsliv i flera avseenden stora kunskapsgapet, bidrog sannolikt till att forma en inställning, som framstår som elitistisk. Den elldinska grundsynen framgår av nedanstående citat; som återfinnes i ett avsnitt under rubriken "Vår gård — en urvalets skola".:

"Själva urvalet av elever har mycket att betyda för effekten av undervisningen. Redan genom kravet på förkunskaper söndras de ut, som inte själva har viljan eller förmågan att förkovra sig. I sådana arbeten, som här kommer i fråga att skaffa utbildning till, kan den moderna människan inte längre klara sig enbart som 'råpraktiker'. Han och hon måste även ha teoretiska kunskaper och förmågan att tankevägen tränga bakom det yttre skalet i skeendet. Det är emellertid inte bara kunskapsinhämtandet minnesvägen, som då bör prövas, utan framför mycket

annat grundförutsättningen för sysslandet med dagens inte alltid så enkla uppgifter — det blir en fråga om tillräcklig intelligens och omdömesförmåga. Sedan 1934 har vid uttagning av elever ett intelligensprov fått vara vägledande vid sidan om vad vederbörandes praktiska resultat i arbetet inom rörelsen och inhämtade kunskaper har att säga. Somliga kurser föregås av skriftliga prov, vid vilka även den praktiska omdömesförmågan blir ställd under observation. Genom dessa olika försök att fixera de sökandes lämplighet för en kurs betonas också att skolan vill och måste söka ut dem som bäst kan tillgodogöra sig undervisningen och inte enbart dem som har största behovet av utbildning. Tyvärr får en skola som Vår gård inte allenast följa provens utslag. I vissa fall måste också hänsyn tas till att någon sökande hederligt fullgör sin gärning inom rörelsen utan att vara någon större kapacitet och därför bör få en chans att utbilda sig, men det får för krävande resurser mera bli undantag än regel. Det torde också ännu vara för tidigt att avgöra hållbarheten av intelligenstestens utslag, då det ju endast har till uppgift att söndra ut dem, som är utrustade med så låg intelligens att de överhuvud inte kan klara ut befattningar, där svårare problem tränger sig på. Så viktiga faktorer för framtiden i ett arbete som energi, ambition, karaktär och förmåga till samarbete kan tydligen knappast fastställas genom testning. Det gör livet självt."[17] (op.cit., s. 130 f).

Vår gårds assistentutbildning inleddes 1928 och fortgick fram t o m 1974, dvs under 47 år. Den kom att få stor betydelse för kooperativ ledarförsörjning. Som tidigare antytts, framstår den markanta tillväxten av föreningarna och den därav följande arbetssituationen för föreningsledningen, som den främsta enskilda orsaken till utbildningens tillkomst. Uppläggning och utformning av utbildningen måste ses främst mot bakgrund av den rådande rekryteringssituationen. För merparten av de anställda var folkskolan den enda skolbakgrunden. Härigenom blev det nödvändigt att komplettera Vår gårds-utbildningen med brevkurser, studiecirklar, gruppverksamhet och andra självstudier. Detta skapade den för Vår gård dominerande principen om varvad och återkommande utbildning.

Kooperationen, liksom andra svenska folkrörelser, kom att i betydande utsträckning hämta sitt ledarskikt bland de ungdomar som p g a främst ekonomiska hinder efter genomgången folkskola, gick direkt ut i förvärvslivet i stället för till fortsatta studier. För åtskilliga ungdomar kom kooperationen, genom sin relativa anställningstrygghet och goda utbildningsmöjligheter, att innebära en chans till utveckling, som eljest inte stod till buds.

Gunnar Dahlander[18] har i en uppsats skildrat Vår gårds assistentutbildning och därvid sökt kartlägga dess betydelse så som den framgår av de utbildades senare befattningar inom och utom den kooperativa rörelsen.

Assistentutbildningen innebar ett eller två års anställning vid Vår gård jämte studier. Den ettåriga utbildningen gällde en del från Konsum

Stockholm rekryterade assistenter. Denna kortare linje pågick till 1963, då all assistentutbildning blev tvåårig. Endast ca 10% av de assistentutbildade deltog i den ettåriga versionen.

Utbildningen hade redan från början det uttalade syftet att ge förutsättningar för ledande befattningar inom kooperationen. Det är mot den bakgrunden resultatet av Dahlanders kartläggning skall bedömas.

Under åren 1928 till 1974 uttogs sammanlagt 451 personer i utbildningen. Av dessa kom 402 (ca 89%) att stanna inom kooperationen, till vilken här räknas KF med anslutna föreningar, charkuterifabriker, bagerier, lagercentraler, restauranger, industrier samt andra verksamheter inom konsumentkooperationen som Folksam, OK, HSB och Fonus. Av övriga 49 (ca 11%) övergick 29 (ca 6,5%) till statlig, kommunal eller annan folkrörelseanställning (fackförbund, LO, ABF) eller till annan med kooperation icke konkurrerande verksamhet. Således har endast 20 (ca 4,5%) personer övergått till enskild handel eller annan med kooperationen konkurrerande verksamhet.[19]

Redovisningen avspeglar en betydande trohet mot den kooperativa företagsformen. Dahlander skriver:

"Om orsakerna till denna trohet mot den kooperativa företagsformen kan man spekulera. Utöver idétroheten är det rimligt att antaga att även den enskilde assistenten bedömde en speciell, mot framtida arbetsuppgifter utformad rörelse- och företagsutbildning, betydelsefull också ur den egna karriärsynpunkten, dvs att utsikterna till framgång föreföll störst inom den verksamhet för vilken han/hon fått sin utbildning." (Ledarforum 2/82).

I sin uppsats pekar Dahlander på svårigheten att utvärdera resultaten av utbildningsinsatser, även av så systematisk natur som Vår gårds assistentutbildning. Dahlander skriver:

Detta kan inte ens göras i den bemärkelsen att t ex en uppnådd befordran skulle kunna hänföras till en speciell utbildningsinsats. Visserligen har det ofta hänt att en genomgången Vår gårdskurs, t ex Butikschefskurs eller motsvarande, angetts som önskvärd för en sökande till en viss befattning. Det har också ofta förekommit att Vår gårds assistentutbildning räknats som en speciell merit för den som sökt en befattning. Men ett direkt krav att assistentutbildningen skulle vara en förutsättning för att kunna få en viss tjänst inom kooperationen har aldrig förekommit.

Säkerligen har dock assistentutbildningen vid tillsättandet av skilda befattningar tillmätts en mycket stor betydelse och i ganska många fall bedömts som stark meritering för många befattningar." (Ledarforum 2/82).

Om man med effektivitet menar grad av måluppfyllelse, är det svårt att undgå intrycket att Vår gårds assistentutbildning motsvarat högt ställda krav. Detta intryck förstärks av ett påpekande Dahlander gör:

"Det finns dock anledning att observera att för de assistenter, som lämnat kooperationen för anställning i andra företagsformer, gäller att de i stort sett uppnått ledande befattningar i de företag de ägnat sin verksamhet." (op.cit.)

4.2.2. Assistentutbildningen avvecklas

Med ingången av 1970-talet försämrades konjunkturerna och därmed det ekonomiska läget för konsumentkooperationen. Det blev därmed nödvändigt att med större noggrannhet bevaka kostnadsutvecklingen, varigenom aktualiserades frågor om värdet av skilda utbildningsinsatser, däribland assistentutbildningen vid Vår gård.

De färdigutbildade assistenterna hade planenligt beretts anställning inom KF, i olika föreningar och inom de kooperativa industriföretagen. Vart efter den ekonomiska utvecklingen försämrades ökade svårigheterna i detta avseende. Så småningom, 1973, kom frågan om fortsatt assistentutbildning att behandlas i KFs förbundsråd.

Företrädare för de tre största föreningarna meddelade i det sammanhanget att de icke längre hade möjlighet att anställa någon av de assistenter, som under 1973 skulle lämna Vår gård. Också övriga föreningar, som var representerade i förbundsrådet, konstaterade att något behov av att nyanställa assistenter icke förelåg.

Mot den bakgrunden rekommenderade förbundsrådet att den dittillsvarande assistentutbildningen vid Vår gård skulle avvecklas. Formellt beslut härom fattades senare av förbundsstyrelse och KFs direktion.

1971 hade 12 assistenter påbörjat sin utbildning. Arbetet med att placera denna grupp, som lämnade Vår gård den 1 september 1973, ledde till att fyra erhöll anställning i olika föreningar, tre gick till KF-industrier, två kvarstannade vid Vår gård medan en assistent gick till vardera KF, ABF och norsk kooperation.

Också den sista gruppen assistenter, åtta personer, kunde efter genomförd utbildning 1974 placeras. Samtliga erhöll nya arbetsuppgifter inom kooperationen.

Mot bakgrund av assistentutbildningens långa tradition och dokumenterade framgång ter sig beslutet om dess avveckling både svårförklarligt och kortsiktigt. Å andra sidan måste fattade beslut bedömas mot bakgrund av de omständigheter som rådde vid tidpunkten för beslutet. Det har därför framstått som angeläget att söka vinna ytterligare någon klarhet.

1979 avgick Gunnar Dahlander med pension från sin tjänst som rektor

för Vår gård. Han efterträddes av Lennart Hjalmarson, som dittills, sedan några år, innehaft befattningen som chef för KFs utredningsavdelning. Vid samtal med Hjalmarson 82.12.15 diskuterades frågan om assistentutbildningen men också andra väsentliga förhållanden.

Hjalmarson såg vid sitt tillträde som en av de väsentligaste uppgifterna att stärka Vår gårds ställning i allmänhet och dess roll i den strategiska planeringen i synnerhet. Skolan hade, enligt Lennart Hjalmarson, en i detta avseende alltför svag position och präglades av en "folkhögskolementalitet", som förklaras av det elldinska inflytandets långa räckvidd. Det framstod därför som en angelägen uppgift att söka bringa skolan närmare de centrala skeendena i organisationen.

Hjalmarson bekräftar riktigheten av de resultat Dahlander påvisat i sin analys av assistentutbildningen. Beslutet on nedläggning kunde fattas mot bakgrund av en bedömning av konjunkturen och därav uppkommande svårigheter att placera assistenterna. Men Hjalmarson är likväl bestämd i sin uppfattning att beslutet i grunden var felaktigt.

Vid tidpunkten för beslutet om nedläggning av assistentutbildningen var John Sallborg verkställande direktör i KF och som sådan ansvarig. Samtidigt kan det konstateras att Sallborg jämte ett antal personer i hans nära omgivning icke tillhörde den krets av ledningspersoner, som genomgått assistentutbildningen. Denna omständighet kan, enligt Lennart Hjalmarson, ha underlättat att beslutet blev som det blev, men att detta till övervägande del bestämdes av en bedömning av affärsförhållandena. Även om faktorns betydelse inte skall överbetonas, kan beslutet om nedläggning av den uppenbarligen effektiva assistentutbildningen ha påverkats av att det fattades av personer, vilkas kunskap om och erfarenhet av denna utbildning rimligen måste ha varit begränsad.

En ytterligare belysning åt frågan ger Sven E. Johansson vid ett samtal 83.03.16. Johansson, som under flera år verkade som chef för KFs detaljhandelsektor och i den egenskapen tillhörde KFs direktion, är sedan slutet av 1970-talet föreningschef i Västerås.

Enligt Johansson är det två faktorer som bör framhållas för att man skall förstå orsakerna till nedläggninen; faktorer vars betydelse måste hänföras till Vår gårds egna åtgärder. Johansson bekräftar att det i föreningarna uppstått en minskad benägenhet att ta emot assistenter. Det ena skälet härtill var att assistenternas löner, genom Vår gårds medverkan, pressats upp till en sådan nivå att föreningarnas lönebild rubbades, vilket medförde problem. Ett annat skäl var att assistenterna under utbildningen vid Vår gård bibringats en något överdriven föreställning om den egna betydelsen, vilket likaledes kom att innebära

vissa samverkansproblem i föreningarna.

Dahlander, Hjalmarson och Johansson är samtliga, oberoende av varandra, ense om att beslutet om nedläggning av assistentutbildningen var olyckligt och detta oavsett vilka orsakerna kan ha varit. Lennart Hjalmarson anger att han vid sitt tillträde som rektor hade föresatsen att bl a återinföra assistentutbildningen. Så skedde också och från 1981 sker en årlig antagning av 6—7 personer till den nya assistentutbildningen.

Det främsta motivet härtill är bedömningar av den framtida ledarsituationen, som mot bakgrund av den nuvarande ledargenerationens åldersfördelning, är problematisk. Målet med den nya assistentutbildningen anges vara att få fram personer, lämpliga att inneha befattningar på "lägst varuhuschefsnivå eller motsvarande". (LH 82.12.15).

4.3. Om pedagogik — Vår gårds och Harald Elldins

Vår gård togs i bruk som en kooperationens skola 1925. Sedan starten och fram till 1960 var Harald Elldin skolans rektor. Detta 35-åriga ledarskap för skolan kom självfallet att innebära att skolans inriktning och utformning väsentligen kom att bära Elldins signum. Elldins inflytande över kooperativ utbildningsinriktning sträckte sig f ö längre tillbaka, då han under en rad år kom att ta aktiv del i organiserandet av personalutbildningen. Vi har tidigare sett att Elldin utsågs till sekreterare i den av Professor Bäckström ledda utbildningskommittén 1918.

Det finns goda skäl att ägna särskild uppmärksamhet åt Harald Elldin som pedagog.

Elldin hade bakom sig, innan han utsågs till Vår gårds rektor, en lärarbana med tjänstgöring i ett flertal folkskolor. Han hade vidare undervisat i studiecirklar, bl a som distriktsstudieledare samt varit lärare vid kurser arrangerade av Kooperativa förbundet. I sin bok "År på Vår gård" säger Elldin (1966) om sin egen, då avslutade gärning:

"Någon allena saliggörande pedagogisk linje för Vår gårds undervisning hade han (i olika sammanhang talar Elldin om sig själv i tredje person, min anm., OH) inte heller funnit, när han pensionerades. Ärligt talat så var hans 35 år på Vår gård ett ständigt sökande och experimenterande men omkring vissa rätt naturliga leder." (Elldin (1966), s. 88 f).

Yttrandet, kännetecknande för Elldin, ger upphov till en rad frågeställningar: Vilken var Elldins syn på kunskapen och bildningen? Vilka ståndpunkter intog han rörande pedagogik? Hur såg Elldin på skolans roll(er)? Varifrån och av vad influerades Elldin? Vilka metoder använde Elldin? Vår gård som "en urvalets skola", vad innebar det?

Elldin verkade som lärare och rektor inom en verksamhet som till sin natur var, och är, praktisk och jordnära. Detta förhållande kom i hög grad att prägla Elldins syn på kunskapens ursprung: den praktiska verkligheten. Genom att iaktta verkligheten uppstår intryck, som bearbetas av fantasin, som i sin tur sätter igång tankar. Men det räcker inte att tänka "så där i allmänhet", utan i den verklighet, som eleven vistas i" (op.cit., s 97). Det tänkandet fordrar systematik. En sådan systematik är det skolans uppgift att förmedla. Den så vunna kunskapen måste emellertid återföras till den praktiska verkligheten. Elldin skriver:

"Det bästa sättet att hålla kunskaper levande är att få pröva dem i praktiskt arbete." (op.cit., s. 158).

När Elldin på 20-talet av KFs styrelse begärde att få anställa en lärare i praktiska ämnen fick han rådet att be en föreståndare komma till Vår gård under semestern och "prata för eleverna. En sådan vet ju allting om varor och butiksarbete".

Elldin blev inte nöjd med det svaret, som han tyckte röjde en felaktig uppfattning om en lärares uppgift: att han är till för att tala om hur det skall vara, en som ger instruktion och fyller elevernas minne med fakta. Elldin beskriver den metoden som själlös och åberopar i stället Plutarkhos[20] uppfattning: Ungdomens sinne är inte ett kärl, som skall fyllas, utan ett ljus som skall tändas. (op.cit., s. 88)

I enlighet med sina förutsättningar skulle skolan vara anpassad till och följa den kooperativa rörelsens "dagliga arbete och framtida utveckling". (op.cit., s. 89). Kunskaperna skulle vara sådana att de gav resultat i det praktiska arbetet i butikerna och föreningarna. Skolan och kunskapsinhämtandet skulle "hålla sig så nära verkligheten som möjligt", skolan skulle sträva "efter kontakt med livet". Skolan skulle vidare "mera fungera som laboratorium än som auditorium". "Och när man närmar sig praktikens fordringar, räcker det inte med välsvarvade föreläsningar och teorier. Vi försökte i stället trolla fram den dagliga verkligheten inom skolans ram." (se Elldin (1966), s. 89–92)

Exemplen ger en rätt god bild av den inriktning en kooperationens skola borde ges för att, som Elldin säger, vara "ett organ i den kooperativa rörelsens tjänst" (op.cit., s. 89). Samtidigt fanns det en risk med ett alltför ensidigt fokuserande kring det näraliggande och direkt nyttobetonade. Det var nödvändigt att delta också i ett mer allmänt bildningsarbete — inte bara en uppgift för bildningsanstalter, utan också för en utbildningsanstalt av Vår gårds karaktär. Samtidigt som Elldin betonar det nödvändiga häri, konstaterar han i flera sammanhang att "Vi har inte lyckats vika timmar i schemat för allmänbildande fram-

ställningar". (op.cit., s. 170). I stället prövades i andra former, samkväm och konferenser, studiebesök m m, att föra in programpunkter som omfattade skönlitteratur, musik och konst men också t ex sociologiska och psykologiska frågor. Under årens lopp kom Vår gård att gästas av ett mycket stort antal framstående företrädare för skilda vetenskaper och konstarter. Ändå är det inte utan viss bitterhet som Elldin skriver att allmänbildande ämnen inte fick rum inom ramen för Vår gårds schemalagda undervisning.

För Elldin var folkbildning och allmänbildningsarbetet nära förknippade. KF hade varit medlem av ABF sedan starten 1912 och för Vår gård ansågs det givet att hålla nära kontakter med folkbildningsrörelserna. Så skedde framför allt med de nordiska ländernas organisationer. Elldin initierade genom sitt engagemang i olika organisationer, en rad konferenser, förlagda till Vår gård. Elldin skriver:

"Man kan naturligtvis fråga sig varför samlingar, av detta slag, som inte direkt har med den kooperativa rörelsen att göra, skulle främjas och inhysas på Vår gård. Ja, det kan man fråga sig, om man menar, att en kooperativ skola skall sluta sig inne i den värld, där bara kooperation och omkostnader skulle förkunnas. Vi har ansett, att kulturella strävanden förr eller senare kommer att ge resultat för våra medlemmar och vår rörelse, alltefter som 'välfärden' ger möjlighet åt de många att få nytta och glädje av en stigande kultur." (op.cit., s. 175).

Den syn Elldin utvecklar rörande kunskapens uppkomst och utveckling, dvs ur den praktiska verkligheten, via sinnesintrycken, som genom det systematiserade tänkandet återförs till verkligheten och där prövas och korrigeras, är varken ny eller originell, utan lånad från renässansens och upplysningstidens tänkande.[21] Ett tänkande som också av Mao gavs en särskild uttolkning.[22]

Också i synen på den pedagogiska inriktningen framträder en pragmatisk och materialistisk syn. Elldin refererar till Anders Örne, som i samband med bildandet av KFF 1913 kraftigt underströk vikten av utbildning av bl a affärsledare och organisatörer om rörelsen skulle klara den hårdnande konkurrensen från kapitalistiska storföretag. Återigen är det den praktiska verkligheten som är kunskapens källa. Elldin säger i ett sammanhang:

"Det pedagogiska förfarandet – eller undervisningen – är ett hjälpmedel i många avseenden under livets gång. Det som går under namn av reklam, propaganda eller upplysning bygger på samspelet av samma faktorer. Varje förälder och handledare brottas med samma problem. Det beror så mycket på hur man säger en sak. För oss var det ett centralt område, som ägnades många timmar under olika benämningar." (op.cit., s. 185).

Elldin säger detta i sammanhang där han redogör för en typ av övning som syftade till att träna upp elevernas förmåga till systematisk

reflektion. Utgångspunkten var uppfattningen att människokännedom alltid börjar med iakttagelser. Övningen tillgick så att eleverna delades in i grupper. Varje gruppledare skulle sedan göra observationer över sin grupp och anteckna. Det gällde att iaktta situationer, förhållanden och beteenden. Anteckningarna/observationerna diskuterades med kamrater, som hade observerat samma grupp, jämförelserna låg sedan till grund för interna bedömningar. Elldin understryker att det inte rörde sig om ett spionsystem, utan om en systematisk reflexion av samma slag som var och en gör som är ansvarig för ett arbetslag. Särskilt i assistentutbildningen lades stor vikt vid pedagogiska frågor. Främst berodde detta på att just undervisning avsågs bli en av assistenternas framtida arbetsuppgifter. Därför ägnades avsevärd tid åt att "hålla lektion", vilket, enligt Elldin, inte var något lätt förehavande, om man hade ambitionen att ge något väsentligt.

Eftersom det rådde brist på litteratur inom de områden Vår gårds undervisning kretsade kring, utvecklades andra former än vad som annars traditionellt räknas till de vanliga, dvs läxläsning. Man arbetade med "utredningar" och diskussioner, bildade kommittéer. Det är nära till hands att i en sådan situation göra en dygd av nödvändigheten och, som Elldin, konstatera följande:

"Hur högt vi än värderade teoretiska studier via böcker och brevkurser, har vi dock alltid ansett att dylika inte räckte till. Några stelbenta plugghästar ville vi inte uppfostra, sådana avslöjades allt emellanåt vid våra kurser och obarmhärtigare under det praktiska arbetet. Man borde således föra ihop teori och praktik, och det naturliga inom brevkursens ram var, att låta den studerande avlägga även praktiska prov..." (op.cit., s. 124 f).

När Vår gård startade fanns inga förebilder för hur en skola av detta slag borde utformas, utan man var bunden vid den obligatoriska skolans sätt att fungera. Detta förhållande kom att prägla de diskussioner angående den kooperativa skolans uppläggning, arbetsformer m m. Som tidigare nämnts, övervägde bl a Anders Örne en utbildning omfattande 18 månader för blivande föreståndare. Så sent som på 1940-talet föreslogs från bl a Värmlands- och Örebro-distrikten att Vår gård skulle följa halvårsskolans exempel. Redan den första utbildningskommittén stod inför frågan. Man menade då att om man skulle gå riktigt och grundligt tillväga, skulle man stanna för en tvåårig utbildning av föreståndare. Men det blev inte så. För få elever skulle kunna utbildas och till för hög kostnad. Det var alltså inte av pedagogiska skäl som Vår gård främst kom att tillämpa ett förgrenat system av korta kurser. Skälen var ekonomiska.

Som vi tidigare sett gällde det primära utbildningsbehovet föreståndare. Behovet var så stort att utbildningsprogrammet för dessa kunde hållas i det närmaste oförändrat under Vår gårds två första år. Men redan andra året ansågs en uppspaltning nödvändig, och så tillkom BK. Därmed började det för Vår gård typiska etappsystemet. Detta kan sägas ha utgjort ett alternativ till en mer statisk och på långtidsläsande byggd undervisningsform. Vi skall också komma ihåg att utbildningen måste anpassas till föreståndarnas begränsade möjligheter att vara borta från föreningen/butiken under längre tid. Det blev därför nödvändigt att satsa på ett rörligt system, som möjliggjorde för den enskilde studerande att efter i huvudsak egna förutsättningar lägga kurs till kurs.

Etappsystemet kom att byggas upp av följande delar:

1. Biträdesvecka (BV)	1 vecka
2. Butiksföreståndarkurs (BK)	5 veckor
3. Fortsättningskurs (FK)	5 "
4. Konsulentkurs (KK)	8 "
5. Första påbyggnadskurs (FPK)	8 "
6. Andra påbyggnadskurs (APK)	9 "

(Källa: Elldin (1966), s. 70)

Förutom detta system kunde eleverna komplettera med kortare och specialinriktade kurser för olika områden, t ex charkuteri, textil, kontor m m. Etappsystemet gjorde det möjligt att i praktiken omsätta den utbildningssyn som Elldin förordade; hopknytning av teori och praktik. Eftersom undervisningen inte var anlagd på att "göda kurshästar" utan var mer "aktivt och rationellt inställd" (op.cit., s. 71) kunde man inte i en folkrörelse nöja sig med så ytlig behållning.

"Det är först när kunskaperna slår ut i praktisk verksamhet, som de har något värde (jfr tidigare diskussion). Plugghästar finns det gudi nog av ändå! Men även om undervisningen är inriktad på att berika praktiken, så måste man räkna med, att det är lika viktigt att praktiken berikar undervisningen." (op.cit., s. 71).

Ett bärande motiv för etappsystemet var således strävan att inkorporera den praktiska verkligheten med undervisningsprogrammet — en integration av teori och praktik.

En annan och väsentlig förutsättning för ett genomfört etappsystem var att ett relativt strängt urval av elever kunde genomföras. Elldin skriver:

"I den obligatoriska skolan måste man ta emot disciplarna sådana de är – med eller utan läroförmåga, med eller utan intresse för att lära sig något. På sistone har man börjat skilja dem åt efter intelligens m m, vilket man kan konstatera genom testning. Man har t ex inrättat hjälpklasser, ja, vad skall man göra med ett så olika klientel? Så fort skolan blir frivillig, måste man klara detta problem med att kräva förkunskaper och anordna något slags inträdesprövningar." (op.cit., s. 72).

Vår gård kom att tidigt tillämpa den metoden, vilken inte hade varit möjlig utan anpassad brevundervisning. Redan innan utvecklingen på väg mot ett etappsystem hade påbörjats inriktade sig den dåvarande studieavdelningen 1919 på att få fram brevkurser, som skulle ge grundkunskaper för kooperativt anställda. Vår gårdsstudierna tog sin början redan i hemmet. Utan sådana förkunskaper blev det aldrig möjligt att påbörja några studier vid skolan.

När den första BK startade förelåg ett stort antal ansökningar trots förkunskapsprovet. Man skulle ha klarat av brevkurs i bokföring och praktisk räkning. Dessutom prövades de sökandes kunskaper om kooperativa förhållanden med utgångspunkt från Örnes De sju grundsatserna, Det kooperativa programmet, Allas egendom, Mönsterstadgarna med förklaringar och Gides bok Konsumtionsföreningarna. I proven ingick också ett antal "till synes oskyldigt enkla omdömesproblem ur praktiken" (s. 63).

Man sökte till BK ungdomar, minimiålder 19–20 år, med minst ett års kooperativ anställning bakom sig. Till denna första kurs uttogs 27 personer, varav 20 var biträden och de övriga butiksföreståndare. Elldin skriver om urvalsproblemet:

"Att få fram det bästa ur ett stort antal sökande, var som att vaska guld ur en myckenhet av grus. Det var vid denna tid åtskilligt med grus i vaskpannorna, kunskapsnivån var ännu låg." (op.cit., s. 63).

Motiven för att införa de s k omdömesproven var att få en uppfattning om den sökandes blick för "initiativ, organisation och ledarskap". Elldin skriver:

"Vi ville med andra ord få en uppfattning om hur pass klara i hjärnan kandidaterna var." (op.cit., s. 104).

För att komplettera och höja validiteten i urvalsförfarandet begärdes in omdömen om den sökande från dennes chef. Till en början syntes systemet ge gott resultat men Elldin fann efter en tid att det ändå lämnade för stort utrymme åt enskilt godtycke.

"Vi stod alltså inför det eviga problemet vid all betygsättning: allt är relativt. Det som betecknades som gott ordningssinne i Orkelösa, vad var det värt i Kraftboda?" (op.cit., s. 105).

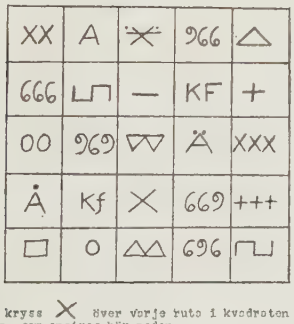
Alltså framställdes ett schema, formulär med möjlighet till graderad omdömen. Formulärets utformning framgår av bilaga 3.

Nästa steg i urvalets metodik blev att söka få fram något slags allsidigt prov. Avsikten härmed var, att det med provet som grund och eleven väl på plats på skolan, skulle vara möjligt att avläsa "någon grad av överensstämmelse eller avvikelse från de poäng ett prov kunde ge" (op.cit., s. 107 f).

Ett slags test konstruerades som skulle registrera den testades förmåga att minnas t ex namn, ansikten eller situationer. Det hela gav enligt Elldin inte mycket. Det gjorde inte heller några amerikanska test, som ansågs "vetenskapligt tillagade och prövade" (op.cit., s. 108). Proven gjorde det möjligt att få fram personer som var "alldeles särskilt begåvade eller motsatsen" (op.cit., s. 108), men det var ju lätt att konstatera ändå, utan test. Det framkom under lektioner och samtal, menade Elldin.

Under en tysklandsresa 1925 kom Elldin att intressera sig för testfrågorna och besökte därför ett antal institutioner som kunde tänkas ge uppslag och kunskaper, reklamutställningen i Berlin, Völkerpedagogisches Museum i Mainz, Hygienisches Museum i Dresden, Deutsches Museum i München besöktes liksom Psykotekniska Institutet i Köpenhamn. I samband med ett besök i Köln kom Elldin i kontakt med ett test som man skulle ha funnit användbart bl a i ett varuhus.

Testet sades gå ut på att kunna utläsa personers förmåga att "riktigt orientera sig och allt vad därmed följer" (s. 108). Provet tillgick så att försökspersonen i kvadraten nedan skulle kryssa av de tecken, som fanns på den nedre delen av arket (se fig. nedan). Den tid som behövdes var avgörande för förmågan till snabb och korrekt orientering.



1. Ett kryss
2. Triangel
3. 666
4. Märket
5. Ett streck
6. Bokstaven
7. Märket
8. Ring
9. 696
10. Två kryss
11. Plustecken
12. Fyrkant
13. Märket
14. Två trianglar
15. Bokstaven
16. Två ringar
17. 669
18. Tre kryss
19. Bokstaven
20. Tre plus
21. 966
22. Märket
23. Märket
24. Märket
25. 969

Rita ett tydligt kryss X över varje ruta i kvadraten ovanför men i den ordning, som angives här nedan.

I sitt fortsatta sökande efter prov kom Elldin i kontakt med dåvarande pedagogikprofessorn Rudolf Anderberg i Uppsala. Denne hade konstruerat test, som användes vid uttagning till flottan och till Statens Järnvägar. Efter en tids diskussioner beslöt man att omarbeta Anderbergs test och därmed kunna använda dem vid Vår gård. Så skedde med början från 1933. Provets syfte var främst att få indikationer rörande sökandes allmänbegåvning. Proven inleddes med att ett antal inom rörelsen etablerade ledare med dokumenterad ledarskicklighet skulle genomgå testproven. Elldin skriver om försöket:

"Nästan utan undantag pekade proven 'rätt', dvs de hade alla en hög grad av intelligens, men inte den allra högsta. Kanske att den praktiska förmågan kan klara sig med en något lägre än 100%-ig allmän intelligens och att det finns andra faktorer, som också kommer till användning i sådana yrken som dessa." (op.cit., s. 110).

Anderbergs psykologiska prov kom att användas under många år och Elldin tyckte sig ha fått en god medverkan vid en allmän värdering av sökande. Elldin säger att det ibland slog alldeles fel ut "men att de gångerna är säkerligen lätt räknade". (op.cit., s. 110). Senare lät Elldin företa en granskning av testets värde och uppdrog granskningen åt Torbjörn Stockfelt, som då var verksam vid Institutionen för Pedagogik i Uppsala. Stockfelt skrev:

"Det oaktat (att Vår gårds "granskning och utvärdering kan ha skett amatörmässigt" (op.cit., s. 110), min anm. OH.) har det tydligen varit till icke ringa hjälp vid selektionen av rekryter till ledarebefattningar."

Vår gårds testverksamhet var inte helt problemfri. Elever värjde sig och gav uttryck åt missnöje. Till detta bidrog sannolikt också det förhållandet att åtskilliga av provresultatet hemlighölls. Elldin skrev härom:

"Så länge vi inte kan vara bergfast övertygade om, att ett prov fullt korrekt sätter betyg, måste ju provets resultat hemlighållas..." (op. cit., s. 111).

Utprovandet av nya testmetoder fortsatte. Tillsammans med Professor Anderberg sökte man finna en metod att urskilja ledareförmåga. Testet innehöll 14 situationer, som var och en kunde bedömas utifrån sju möjligheter och där dessa pendlade mellan en sämsta och en bästa lösning. Åt Stockfelt uppdrogs att bedöma också detta prov. Stockfelt skrev:

"Ledareprovet tycks...kunna ge ganska goda möjligheter att differentiera mellan grupper, olika goda beträffande kännedom om affärsledning e.d. Det tycks vidare vara ganska okänsligt för faktorer som intelligens, levnadsålder och butikserfarenhet. Ett instrument...byggande på

samma konstruktionsprinciper som ledareprovet kan alltså antas komma att vara till hjälp vid selektionen av rekryter till högre befattningar... Det nu befintliga instrumentet måste dock sägas vara alltför oskarpt för att kunna användas med säkerhet."

Enligt Elldin användes heller inte provet för uttagning av kursdeltagare, utan endast för att ge en "extra belysning av vårt klientel" (op.cit., s. 112).

Under utbildningens gång genomfördes ett stort antal prov avseende den praktiska färdigheten under t ex expedieringsarbete. Proven kunde tillgå så att eleverna i rollen som biträde hade att väga upp olika slags varor. Proven visade att eleven/biträdet vägde upp för mycket. Som exempel relaterar Elldin resultaten från en undersökning som genomfördes 1930 och som visade att av 330 undersökta elever lämnade 73% för mycket av en viss vara, 67% för mycket av en annan, medan undervikterna stannade vid 14,5% respektive 17,8%. Också för att bedöma dessa prov anlitades Professor Anderberg, som gav synpunkter, varefter proven korrigerades. Proven användes under många år, och upphörde först när central förpackning och självbetjäning blev allmän. En annan övning gick ut på att – förutom att registrera elevens rutinmässiga färdighet – också studera aktivitetsgraden med avseende på säljförmåga. Övningen omfattade olika moment, framtagning av varor, ifyllning, vägning, inslagning samt placering på disk. En del av varorna fanns i flera varianter, i andra fall fanns s k komplementvaror. Under övningen studerades elevens beteende, aktivitet, materialanvändning och tidsåtgång. Under åren 1931–35 togs sammanlagt 681 prov av denna typ. Elldin säger att proven var påfrestande för eleverna, men att de hade betydelse för skolan och för eleverna, vars svaga punkter kunde uppdagas och korrigeras.

För att ytterligare öka effektiviteten i utbildningen genomfördes för vissa utbildningar särskilda examensprov. Elldin skriver:

"Det går nog att få folk till att anmäla sig till studier, men det viktigaste är att det blir resultat, vilket i viss mån kan avläsas på att studierna avslutas." (op.cit., 126).

Sista söndagen i april respektive november var "examensdag". Över hela landet ordnades en standardskrivning. Frågor och uppgifter utsändes från Vår gård och svaren och lösningarna skulle sändas dit. De som godkändes erhöll "standardbevis" och eventuellt omnämnande i "Vår tidning".

Den typ av praktiska prov vi ovan sett exempel är i realiteten att likna vid tidsstudier. Flera studier av denna typ genomfördes. Bl a

undersöktes varuplacering i butikerna samt i anslutning därtill stegmätning.

En annan och helt annorlunda typ av prov gällde främst de som arbetade inom den s k specialvarusidan, dvs lite förenklat alla slags varor som inte är livsmedel. Det ansågs väsentligt att denna grupp var begåvad med särskilt väl utvecklat sinne för färg och form, förmåga att bedöma estetiska och praktiska kvaliteter. 1931 engagerades dåvarande direktören för Slöjdföreningen, Gregor Paulsson, att hålla föreläsningar och leda diskussioner om "smak". Sedermera blev direktören professor i konsthistoria i Uppsala och efterträddes av David Westman.

Utbildningsinslagen och det tänkande de representerade, kom att få stor betydelse för den stil som kooperativa säljställen utvecklade. 1938 genomfördes en stort upplagd kampanj på temat Form och kvalitet. Detta hade inte varit möjligt utan det förarbete som utfördes på och av Vår gård, i samverkan med personer som t ex Celie Brunius, tekn. dr Hjalmar Olsson, Professor Wilhelm Kåge och konstnären Stig Lindberg m fl.

Att det var väsentligt att anställda i s k specialavdelningar hade kunnat uppöva de här nämnda egenskaperna röjer en anmärkningsvärd insikt i en konkurrensmedelsfråga, som långt senare, nu inför 80-talet, har särskild aktualitet inte bara för detaljhandelsföretag. Elldin skriver:

"I den mån servicen vid disken blir allt mera avgörande under den hårdnande konkurrensen, har skolan en stor uppgift i att väcka den anställdes sinne härför." (op.cit., s. 120).

4.4. Kooperativ marknadsföringsutbildning tar form

År 1957 avgick Albin Johansson från posten som verkställande direktör i Kooperativa förbundet. Några år senare lämnade Harald Elldin rektorstjänsten vid Vår gård. Personförändringarna kom att få betydelse för skolan. Av den tidigare framställningen har framgått att Vår gårds resurser fram till slutet av 1950-talet var knappa. Denna situation förbättrades påtagligt sedan Albin Johansson avgått. En av orsakerna till Vår gårds resursknapphet var, enligt Gunnar Dahlander, just Albin Johansson och de djupa motsättningarna mellan Johansson och Elldin. Mellan dessa båda starka personligheter rådde grundläggande meningsskiljaktigheter ifråga om synen på utbildningens inriktning och betydelse och där Johansson hade en — måhända — övertro på det praktiska arbetets roll.

Resursbristen framtvingade tid efter annan ställningstaganden ifråga

om skilda utbildningsåtgärder. I valet mellan halv- eller helårskurser contra korrespondensundervisning valdes det senare främst av ekonomiska skäl. Uppkomsten av det för Vår gård genomgående etappsystemet hade delvis sin grund i resursbrist. Valet av det snävt nyttobetonade och närliggande på bekostnad av en inriktning mot mer allmänbildning kan också sägas i hög grad ha påverkats av resursknapphet. I den mån man mot den bakgrunden kan tala om val, så skedde de på bekostnad av den längre utbildningen, de allmänbildande, långsiktiga och teoretiskt inriktade inslagen. Sådana ställningstaganden kan i efterhand beklagas men också förklaras.

Under 1950-talets sista år påbörjades en omfattande utbyggnad av Vår gård. Denna fullföljdes under de första åren av 60-talet och innebar att skolan inom några få år kunde flerdubbla kapaciteten. Från att tidigare ha kunnat ta emot 800—900 kursdeltagare per år kunde man nu ta emot över 3 000 personer per år. Den snabba resurstillväxten ställde krav på organisationen. Det gällde nu att bereda tillträde för personalgrupper, vilka tidigare inte kunnat beredas denna möjlighet.

Som komplettering till de utbildningslinjer som fanns för anställda i livsmedelsbutiker och varuhus anordnades nu linjer för anställda inom lagercentraler, charkuterifabriker, bagerier, restauranger och kontor, vari också innefattades de anställda vid KFs huvudkontor. Sedemera infördes också arbetsledarutbildning, avsedd främst för anställda inom KFs industrier. Enligt Gunnar Dahlander kunde man omkring 1965 säga att alla anställda inom KF och föreningarna kunde komma till Vår gård.

Sedan dess har kapaciteten utökats än mer. Utan ytterligare utbyggnader tar skolan f n emot omkring 8 000 elever per år. Detta har kunnat uppnås främst genom att kurserna förkortats och att beläggningen av skolans "hotelldel" kunnat ökas från 60% 1979 till ca 80% 1982 (uppg. av Lennart Hjalmarson 82.12.15). Utbildningsverksamheten beräknas fr o m 1982 vara självbärande från att under 1970-talet ha kostat KF omkring 2—3 mkr/år.

Till de problem som alltsedan starten följde Vår gård, hörde deltagarnas generellt låga grundkunskapsnivå. Detta sökte man lösa genom ett omfattande samarbete med Brevskolan och igångsättandet av en avkortad realskoleutbildning, främst i ämnena svenska, matematik, engelska och tyska. Verksamheten blev framgångsrik och fick 890 anmälda deltagare. Av dessa beräknas omkr. 500 personer ha fullföljt kursen. Ca 25—30 fortsatte med övriga ämnen och avlade realexamen. Ur denna grupp fortsatte 11 personer gymnasiestudier och avlade studentexamen. Varefter som den samhälleliga vuxenutbildningen fick vidgad omfattning kom Vår

gårds förkortade realskolekurs att avvecklas.

Efter hand som samhällets utbildningsreformer gav effekt skulle den för kooperationen traditionella rekryteringsgrunden undan för undan reduceras. Särskilt svårt kunde detta antas drabba assistentutbildningen och därmed Vår gårds ledarutveckling. Därför inleddes vid denna tid, de första åren av 60-talet, en samverkan med KFs personaladministrativa funktion i syfte att förbättra rekryteringen. Som ett led häri startades en s k aspirantrekrytering, vilken i sin tur kom att utgöra en grund för rekrytering till assistentutbildningen. Samtidigt gjordes också försök att bredda rekryteringen av ledarämnen. Under ett antal år på tidigt 60-tal rekryterades ett 40-tal s k studentaspiranter. Enligt Dahlanders bedömning torde endast en eller annan av dessa ännu vara kvar inom konsumentkooperationen. Ett par försök gjordes också att presentera kooperationen vid Handelshögskolan i Stockholm. Åtgärden medförde inga nämnvärda resultat.

Också test- och urvalsförfarandet kom att genomgå förändringar. Dahlander uppger att en av hans första åtgärder i detta avseende var att söka större visshet beträffande de psykologiska provens egentliga värde. Bakgrunden härtill var att Dahlander själv genomgått de prov professor Anderberg konstruerat i samband med att Dahlander anställdes vid SJ. Vid senare anställning inom Järnvägsmannaförbundet erfor Dahlander att man där var kritisk mot proven och att man med hjälp av expertsynpunkter framfört kritiken till Järnvägsstyrelsen.

1960 anlitades alltså ånyo Torbjörn Stockfelt. Denne kunde konstatera att personer, som lyckats nå goda resultat i proven också hävdat sig väl med avseende på befordran till högre befattningar inom den kooperativa rörelsen.

Ändå kom efter hand de psykologiska provens betydelse att avta. Detta innebar emellertid inte att "testverksamheten" avtog. Den kom i stället att i allt större utsträckning baseras på en vad Dahlander kallar "kollegial bedömning" gjord av assistenter och lärare vid de olika kurserna. I de kurser där bedömning av kursdeltagarna förekom, t ex GK, BK och FK, utgjordes kursledningen av en kursledare (lärare), en biträdande kursledare, vilken som regel var andraårsassistent samt 3–5 s k gruppledare, vilka vanligen var förstaårsassistenter. Denna grupp kunde hålla sig väl informerad om kursdeltagarna under hela kurstiden. Dels genomfördes fortlöpande bedömningsdiskussioner under kursens gång och dels gjordes efter kursavslutningen en noggrann slutbedömning av deltagarna. Att bedömningen av Dahlander betecknas som "kollegial" beror på att assistenterna som regel endast kort tid innan arbetet i

samma befattningar som kursdeltagarna, dvs som butiks-, avdelnings- och varuhuschefer.

Inför uttagning till kommande kurser kompletterades bedömningssystemet med omdömen från sökandes närmaste chef.

Bedömningssystemet kom att i allt större utsträckning ingå i assistenternas arbete inom Vår gård. När assistentutbildningen avskaffades 1974 upphörde i stort bedömningssystemet.[23]

4.4.1. MF-kurserna

Ämnen av sådant slag som hör hemma i nutida marknadsföringsutbildning ingick mycket tidigt i den kooperativa ledarutbildningen. Av den tidigare framställningen har framgått att den tyska kooperationen även i detta avseende låg före den svenska. Redan före första världskriget ingick i den tyska utbildningen ämnet "kooperativ propaganda, litteratur och talekonst" (se fotnot 7, kapitel 4). Motsvarande ämne, under rubriken "Propagandafrågor", förekom i en kurs "Repetitionskurs för föreståndare" under Vår gårds andra verksamhetsår 1926. Samma år inleddes Butiksföreståndarkurserna (BK). På schemat fanns bl a ämnet Skyltning och reklam. Några år senare inleddes s k fortsättningskurser. I kursen FK 1930 ingick ämnena Propagandafrågor, Butiks- och försäljningsfrågor samt Skyltning och reklam. Efterhand och i takt med förändrade efterfrågemönster kom ämnen av denna karaktär att öka sin andel av utbildningen. Som exempel på sådana ämnen i den kooperativa utbildningen kan nämnas "Aktiv försäljning", "Public relations", "Kontaktverksamhet".

Med början 1967 infördes Vår gårds marknadsföringsutbildning (de s k MF-kurserna). Bakgrunden till denna kurstyp har Dahlander skildrat på följande sätt:

MF-kursens tillkomst skall ses mot bakgrund av en fortlöpande omvandling av reklamens arbetsområde och -situation. Denna omvandling följde i allt väsentligt amerikanskt mönster. Dahlander hade 1957 i USA kunnat följa hur reklamens folk där ville införa begreppet "marketing" som ersättning för begreppet "reklam". Genom sin dåvarande befattning som kanslichef i Beredskapsnämnden för Psykologiskt försvar hade Dahlander god kontakt med ledande företrädare för den svenska reklambranschen. Härigenom kom Dahlander att uppmärksamma hur begreppet "marknadsföring" successivt vann insteg på skolor och bland andra kursarrangörer. Frågan aktualiserades inom KF bl a genom den kursplanering som utvecklats inom KF-ägda Annonsbyrån Svea AB. Den för planeringen

huvudansvarige var dåvarande organisationsdirektören i detta företag, Axel Lilliehöök. KFs direktion, i detta sammanhang företrädd av dåvarande ekonomidirektören Karl-Axel Linderoth, fattade beslut om införande av en särskild marknadsföringsutbildning.

Det övergripande syftet med MF-utbildningen var att höja kompetensen hos kooperativ personal i marknadsföringsbefattningar till en nivå likvärdig med marknadsförare i övrigt näringsliv.

Vid urvalet av deltagare tillämpades från början principen att primärt nå chefer på "näst-intill-VD-nivå" (Gunnar Dahlander). Efterhand har utbildningen trängt ner i hierarkierna inom KF, föreningar och kooperativa industrier.

MF-utbildningen kom tidigt att få hög status och bedöms vara "en av de högsta ledarutbildningssträvandena inom kooperationen" (Dahlander). Varje kurs sträcker sig över 3 år och omfattar sammantaget omkring 13 internatveckor vid Vår gård vartill kommer mellanliggande litteraturstudier. Förkunskapskraven förutsätts vara väsentligt över vad som krävdes för t ex assistentutbildningen.

Efter MF 14 har kursens inriktning och omfattning omprövats, vilket fått till följd att kursen fr o m MF 15 kortats till 8 veckor, dock alltjämt fördelade över 3 år.

Från en intervju med Vår gårds förre rektor, Lennart Hjalmarson (82.12.06) framkom bl a följande:

Vid kursens tillkomst rådde uppfattningen att det var önskvärt att nå såväl föreningar som centrala KF och industrierna med MF-utbildningen och att studieplatserna skulle fördelas med omkring 1/3 på vardera kategorin. Denna uppfattning grundades inte på systematisk prövning av kategorivisa eller sammantaget behov, utan på en "allmän bedömning".

Den förkortning av MF-utbildningen, som genomförts fr o m MF 15 tillkom på Lennart Hjalmarsons initiativ, men knappast som följd av en mer ingående analys av kursens roll och funktion, utan snarare som följd av att Lennart Hjalmarson som ser sig som "pragmatisk", helt enkelt fann att kurstiden var "för lång" och borde omfatta högst 6 veckor. Efter en del resonerande kom kurstiden att fastställas till 8 veckor.

Kursförkortningen ses som en effektivisering av utbildningen samtidigt som den anges ha fått en mer "praktisk" inriktning. För kursinnehållet har detta fått till följd att kursmoment och -avsnitt med inriktning på principiella och långsiktigt orienterade frågeställningar och problem kommit att utgå. Likaså har den del av kursen som tidigare angavs omfatta "VD-nivå", utgått. Som nytt inslag i MF-utbild-

ningen har införts en inledande vecka, som nära nog uteslutande ägnas åt "relationik". Kursmomentet anges av den kursansvarige syfta till att öka kursdeltagarnas kunskap om sig själva och varandra. Inslaget uppges ha tillkommit som följd av önskemål från tidigare kursdeltagare.

Det förefaller rimligt att anta att förklaringen till den omorientering som gjorts är att flertalet av dem som numera antas till utbildningen befinner sig på lägre nivåer i företagen och därför i mindre utsträckning berörs av ledningsfrågor.

För marknadsföringsutbildningen har, som framgått ovan, angivits två utgångspunkter. Rekryteringen skulle ske från främst tre områden: KF jämte lagercentraler och integrerade industrier, konsumtionsföreningarna samt från de kooperativa industriföretagen. Därvid skulle platserna fördelas så att de tre områdena erhöll omkring 1/3 vardera.

Vidare avsåg man att nå personer i befattningar med marknadsföringsansvar på skilda nivåer och att därvid tillämpa principen att primärt nå chefer.

I syfte att kartlägga i vilken utsträckning de angivna syftena uppnåtts har de varit nödvändigt att gå igenom dels deltagarförteckningarna avseende MF 1 t o m MF 16 och dels uppgifter rörande befattningshavare inom de aktuella områdena och nivåerna.

Nedanstående tabell visar antal/andel kursdeltagare från de tre rekryteringsområdena. Dessutom har tillagts området övrig konsumentkooperation/övriga deltagare, då det efterhand tillkom sådana från bl a OK, Folksam och Fonus.

	KF m fl	För:r	Ind:r	Övr Kk/övr	Tot.
MF 1-3*	23	14	5	-	42
4	14	1	2	-	17
5	8	5	2	1	16
6	8	2	1	-	11
7	5	3	4	-	12
8	8	4	1	2	15
9	10	9	6	-	25
10	8	9	6	2	25
11	11	7	6	3	27
12	14	1	5	6	26
13	4	5	2	3	14
14	8	3	-	1	12
15	12	4	1	-	17
16	14	5	-	2	21
	147	72	41	20	280
	52,5%	25,7%	14,6%	7,1%	99,9%

*) För MF 1-3 har det icke varit möjligt att särdredovisa kurserna, då separata deltagarförteckningar ej funnits tillgängliga.

Uppställningen visar att avsedd rekryteringsfördelning uppnåtts endast i begränsad utsträckning. KF-området har belagt drygt hälften av platserna, föreningssidan endast en dryg fjärdedel. Industrisidan har endast tagit i anspråk mindre än hälften av den tilltänkta andelen.

Nu kan denna bild lätt förändras. Det är i detta sammanhang motiverat att de s k integrerade industrierna, som nu förts under rubriken "KF m fl", i stället förs samman med andra kooperativa industriföretag. Antalet/andelen kursdeltagare förändras då så att KF erhåller 111 deltagare (–36), utgörande 39,6%, föreningarna oförändrat 72/25,7% och industrigruppen 77 deltagare (+36) och 27,5%.

Även om en utjämning skett så att fördelningen nu i större utsträckning kommit att likna den eftersträvade, kvarstår det förhållandet att föreningarna synes vara klart underrepresenterade, vilket i detta sammanhang möjligen kan betraktas som olyckligt, då det är i föreningarna som utbildningsbehoven måhända varit störst samtidigt som det slutliga och yttersta ansvaret för mötet med marknaden, genom butiker och varuhus, primärt ligger hos föreningarna.

Mot denna bakgrund framstår den tidigare skildrade tredelningsprincipen som tveksam och närmast tillkommen som följd av en "rättvisetanke", snarare än som följd av en genomtänkt uppfattning och de olika ledens faktiska funktion och betydelse i den sammantagna marknadsföringsprocessen.

I vilken utsträckning har då det andra syftet uppnåtts, dvs vilken täckningsgrad har MF-utbildningen fått i grupper med marknadsföringsansvar på skilda nivåer? Studiet härav inrymmer icke obetydliga svårigheter, bl a betingade av oklarheter/oenhetligheter avseende klassificering och faktiska arbetssätt. Detta medför, i synnerhet inom KF, att angivna värden snarare bör ses som skattningar än som exakta tal. Det kan självfallet diskuteras vilka befattningshavare som de facto har marknadsföringsansvar. Inom KF-området har jag betraktat följande grupper som givna: sektorledning, dvs chef och ställföreträdare inom sektorerna Livs (L), Special (S), Upplysning (U) samt Detaljhandeln (D). Inom sektorerna Ekonomi, Personal samt Varutillförsel finns visserligen personer för vilka MF-utbildningen kan anses väl motiverad, men de torde i detta sammanhang kunna utelämnas då de dels är få till antalet och dels, med enstaka undantag när, inte primärt är engagerade i marknadsförande arbete.

Vidare har medtagits sektionschefer inom de fyra ovan angivna sektorerna samt marknadschefer eller med dessa jämförbara personer på motsvarande nivå (avd.chef). Dessutom har medtagits medarbetare inom specialfunktionerna centrala marknadsavdelningar (CMA), vilka återfinns

inom sektorerna L och S. Dessa har klassificerats som "stab".

Slutligen har medtagits gruppen säljledare inom Lagercentralerna (LC).

Nedanstående tabell åskådliggör förhållandet inom KF. (Talen i tabellen anger antalet individer med MF-utbildning i förhållande till antalet möjliga och avser situationen hösten 1982.)

	S	L	U	D	Tot	%
Sektorledn. Sektorchef/stf	1/1	1/2	0/2	0/1	2/6	33,3
Sektionschef	1/9	2/10	1/4	1/2	5/25	20
Marknadschef/ Avd.chef/motsv.	6/11	6/10	2/10	5/10	19/41	46,3
Stab	4/6	4/7	-	-	8/13	61,5
Tot.	12/27	13/29	3/16	6/13	34/85	
%	44,4	44,8	18,8	46,2	40	

Säljledare LC (uppgiften avser nov. 82, 3 vakanta) 1/12 (8,3%)

Inom föreningsområdet är det främst två kategorier som kan betecknas som självklara i sammanhanget, föreningsledare samt föreningarnas marknads- och/eller livsmedelschefer. Undersökningen kan här avgränsas till att gälla de 25 största föreningarna, då företrädare från andra föreningar endast i enstaka undantagsfall deltagit i MF-utbildningen.

Nedanstående uppgifter avser förhållandena i december 1982.

		%
Föreningschefer	8/25	32
Marknads- och/eller livsmedelschefer	15/29	52
	23/54	42,6

Vid sammanslagning av samtliga här medtagna kategorier framkommer att MF-utbildningen inom denna obestridligen marknadsansvariga grupp befattningshavare nått en täckningsgrad av 38,4%.

MF-utbildningen har karaktäriserats som "en av de högsta ledarutbildningssträvandena inom kooperationen" (Dahlander) och riktat sig till personer i ansvarig ställning i marknadsföringsbefattningar. Mot den bakgrunden ter det sig anmärkningsvärt att, efter 15 års MF-utbildande, inom en kategori befattningshavare som utgör primär målgrupp, finna att mer än 60% (61,6) icke genomgått utbildningen. Det förefaller som om styrningen av rekryteringen, särskilt under de tidigare åren, varit otillräcklig. Samtidigt är det mot bakgrund av senare års MF-utbildning svårt att frigöra sig från intrycket att MF-utbildningen

i viss mån förlorat i betydelse som ledarutbildning.

Gustav Björkmans motion (se bil. 1) var framgångsrik. Den medförde att Kooperativa förbundet grep in i utbildningsfrågan och att åtgärder kom till stånd. Framväxten och utvecklingen av konsumentkooperationens utbildningsarbete, med de svårigheter men också framgångar detta inneburit, återspeglas komprimerat i kongressmotionens verb "göra", att *göra* kooperatören till affärsman och affärsmannen till kooperatör. I det utbildningsförlopp som skildrats i detta kapitel kan, som visats, en strävan att integrera affärsförmåga och det kooperativa idéarvet sägas ha utgjort ett genomgående tema.

På grundval av vad som redovisats i det tidigare kan det hävdas att Harald Elldin i stor utsträckning lyckades skapa en gynnsam balans i detta hänseende. Den faktiska affärsmässiga utvecklingen under Elldins tid motsäger på intet sätt en sådan uppfattning.

Betydelsen av den synkrona och diakrona kompetensen (se även Löfberg (1976)) framträder med insikten om det historiska perspektivets betydelse för handlandet i nuet (det synkrona hänför sig till en enda punkt på tidsaxeln, medan det diakrona hänför sig till flera successiva punkter på tidsaxeln, se The Random House Dictionary, 1973).

Blott genom kunskap om tidigare förhållanden och omständigheter, synsätt och vägval, är det möjligt att utveckla kompetens för handlandet i nuet och den beredskap som fordras för det framtida.

Harald Elldin gav uttryck åt denna insikt då han skrev att utbildningen skulle vara anpassad till och följa den kooperativa rörelsens "dagliga arbete och framtida utveckling (se s. 154).

Formuleringen fångar innebörden av förhållandet mellan det synkrona och det diakrona perspektivet. Att hans strävan i denna riktning var medveten framgår av hans, som det också visade sig välgrundade, oro för att det näraliggande och snävt nyttobetonade skulle komma att ta överhand på bekostnad av ett mer långsiktigt och vidare utbildningsarbete.

KAPITEL 5 Perspektiv på centrala problem

5.1. En återblick

Uppkomsten och framväxten av den konsumentkooperativa rörelsen i Sverige kan utan tvekan sägas ha medfört omfattande konsekvenser på marknaden och samhället som helhet. Den vunna positionen har emellertid inte uppnåtts utan svåra motsättningar, såväl inom rörelsen, som i förhållandet till den politiska, fackliga och kommersiella omvärlden.

Tillkomsten av centralorganisationen KF år 1899 innebar att rörelsen successivt nådde ökad enhetlighet och stadga, varigenom en rad väsentliga mål kunde nås. Den ökade möjligheten till samordning, det stabiliserade förhållandet till föreningarna, en rationell arbetsfördelning, gemensamma mönsterstadgar, ekonomisk kontroll, organiserandet av produktion och partihandel, upplysning och utbildningsverksamhet medförde efter hand att konsumentkooperationen kunde uppträda och uppfattas som en enhetlig och slagkraftig företagsbildning och som en rörelse.

Till den växande medlemskåren anslöt sig människor med olikartad politisk hemvist. Den socialt betingade samhörigheten med arbetarrörelsen medförde visserligen att en viss socialdemokratisk överrepresentation funnits, och finns, i rörelsens ledning. Ändå kan man säga att konsumentkooperationen i stort sett nådde målen att dels hävda rörelsens intressen ifråga om lagstiftning och näringspolitik, dels att hålla det egna verksamhetsfältet fritt från partiskiljande frågor.

Olof Ruin har i sin avhandling "Kooperativa förbundet 1899—1929" skildrat KFs förhållande till bl a de politiska partierna. Ruin skriver: "Kooperationen tillmötesgick många borgerliga kretsar med sitt krav på näringslivets frihet från statliga ingripanden och socialdemokratiska kretsar med sin strävan att successivt tillbakaträng vinstsystemet." (Ruin (1960), s 354).

Ruin har också pekat på en oklarhet beträffande konsumentkooperationens ambitioner, särskilt på lång sikt. Under seklets första två decennier betonades från en del håll kooperationens samhällsomdanande uppgift, vari bl a innefattades upphävandet av konkurrensen. Som visats ovan (avsnitt 2.4.1.) reviderades efter hand dessa ambitioner så att de nära nog helt kom att sammanfalla med de mer kortsiktiga målen, dvs att inom sin växande andel av detaljhandelsmarknaden, i konkurrens,

erbjuda sina medlemmar största möjliga utbyte ifråga om pris, kvalitet och service. "Kooperationen nöjer sig med att förbli en sektor i blandsamhället, dess ambition blir att utgöra en så effektiv konkurrensfaktor som möjligt", skriver man i förslaget till handlingsprogram (s. 35).

Till de metoder som användes av bl a den enskilda handeln i syfte att motverka konsumentkooperationen hörde att söka minska dess trovärdighet hos allmänheten. Man pekade då på motsättningarna mellan lång- och kortsiktiga mål och sökte göra gällande att den av kooperationen redovisade monopolfientligheten var hyckleri och att rörelsen i själva verket eftersträvade monopol. Ruin skriver: "Konsumentkooperationen utmålades som en fruktansvärd trust i vardande." (Ruin (1960), s. 356).

Vart efter de tidigare långsiktiga målen tonade bort, upphävdes motsägelsen mellan de skilda målbilderna. Under 1920-talet framhölls med stor kraft rörelsens kamp mot monopolen och för konkurrensen. I takt härmed grundlades också uppfattningen om konsumentkooperationen som en organisation, nyttig inte blott för sina medlemmar, utan för alla konsumenter, en uppfattning som senare gavs gestalt i uttrycket "konsumenternas intresseorganisation". Genom prioriteringen av vad som angetts vara kortsiktiga mål, dvs vad som kan betecknas som marknads- och affärsmässig effektivitet, vanns flera taktiska fördelar. Målet att genom rationell uppbyggnad stärka konkurrenskraft och därmed konkurrensen, kunde omfattas av nära nog alla grupper i samhället. Så länge ställningen på marknaden och i näringslivet var förhållandevis blygsam kunde en rad motsättningar och konflikter undvikas. Ruin anger som exempel: konsumentkooperationen behövde inte föra en självständig lönepolitik, vilket skulle medfört konflikt med fackföreningsrörelsen. Den behövde inte heller, genom att driva en egen prispolitik ifråga om jordbruksprodukter, kollidera med jordbrukarna och deras organisationer. I en sammanfattning konstaterar Ruin att åren i början av 1930-talet markerar en viktig gräns i den konsumentkooperativa rörelsens utveckling. Ruin: "Den successiva reträtten från tidigare antydda långsyftande planer hade i stort sett avslutats." (op.cit., s.358). Vidare hade det mönster, som utvecklats beträffande de interna förhållandena inom rörelsen bevarats. Frågor om avvägningen mellan centralisation och decentralisation, effektivitet och medlemsinflytande, samhörighet contra självständighet diskuterades till och från, men med i huvudsak likartade argument.

Förhållandet till arbetarrörelsen bestod i stort sett oförändrat, med undantag för en skärpning i en del ekonomiska frågor till följd

av att socialdemokratin erövrade regeringsmakten. Ruin pekar på en väsentlig förändring:

"Framför allt var det emellertid KF:s förhållande till statsmakterna som i mycket lades om på ny bog. Det var inte längre, såsom under seklets första decennier, fråga om att endast bevaka konsumentkooperationens speciella intressen, utan att som förespråkare för ett allmänt konsumentintresse ta ställning till en med ökad kraft och myndighet utrustad statsmakts olika förslag till reglering av och engagemang i det ekonomiska livet. Nu gällde det inte bara att genom påtryckningar mer eller mindre i det fördolda försöka få sina åsikter beaktade, utan att på inbjudan av statsmakterna lägga fram sin uppfattning inför offentligheten, att ta plats i olika statliga nämnder och kommittéer och sålunda i någon mån dela ansvaret för de fattade besluten. I seklets början värjde sig KF mot hotet om hämmande statliga ingrepp i sin verksamhet. Under 30-, 40- och 50-talen var man inom KF, i likhet med landets andra stora organisationer, på sin vakt mot att glida in i alltför intimt samarbete med statsmakterna, vilket också det kunde äventyra den egna rörelsefriheten." (op.cit., s. 358 f).

5.1.1. Om affärsmässigheten

Tillkomsten av Kooperativa förbundet 1899 kan sägas ha utlöst en häftig reaktion mot kooperationen. Från det enskilda näringslivets sida spreds en intensiv propaganda ägnad att motverka rörelsens utveckling, att undergräva förtroendet för den, att knäcka rörelsen ekonomiskt. Med ekonomiska och juridiska åtgärder sökte det reguljära, etablerade näringslivet krossa den ekonomiska gerillarörelse som konsumentkooperationen då utgjorde.

Trots att kritiken och bekämpandet skedde på ett såväl ekonomiskt/praktiskt plan som på ett propagandistiskt/teoretiskt, kunde inte en fortlöpande expansion förhindras. Som exempel kan nämnas att under perioden 1906—1921 nybildades inte mindre än 1 057 föreningar. Under samma tid gick emellertid 293 föreningar i konkurs eller, p g a dålig ekonomi, upplöstes och uteslöts ur KF. Holger Landström (1982) har visat att förhållandet, att under denna tid i genomsnitt 20 föreningar per år nödgades upphöra med verksamheten, förorsakade KF både ekonomiska förluster i form av utebliven likvid för levererade varor, men också — och vad måhända var värre — en alltmer utbredd misstro mot den konsumentkooperativa verksamheten. Medlemmarna hade som regel betalat in 50 kronor i samband med föreningsstarten, pengar som gick förlorade vid konkursen, vilket vid denna tid för många blev kännbart.

Konsumentkooperationen är, i likhet med de andra stora folkrörelserna, en produkt av ett ofärdens samhälle. Ur stora svårigheter utvecklades verksamheten snabbt, särskilt under 1910-talet, men också vidare under 30-, 40-, 50- och in på 60-talet. Under denna period skaffade sig den

konsumentkooperativa rörelsen ett tekniskt, adminstrativt, organisatoriskt och ekonomiskt försprång på marknaden. Ett försprång som emellertid fr o m 60-talets senare del och under 1970-talet krympt samman för att nu kan sägas ha upphört helt. Undan för undan har rörelsens ekonomiska ställning försvagats. I samband härmed har också kapitalfrågorna aktualiserats och det till dess hörande medlemsengagemanget.

Målen för konsumentkooperationen har växt fram ur den sociala och ekonomiska verkligheten och rättsligt reglerats i föreningslagstiftningen, varigenom de erhållit betydande kontinuitet. Sambandet mellan de ekonomiska och sociala villkoren och det sätt på vilket konsumentkooperationens uppgift och mål formulerades var nära och tydligt. Tidvis existerade, som Olof Ruin har visat, konflikter mellan mål på lång och kort sikt. Efter hand kom de långsiktiga, på samhällsomdaning inriktade föreställningarna att tonas ner. Framtidsvisionen om det kooperativa samhället bleknade bort under mellankrigstiden till förmån för affärsmässighet och konkurrenskraft inom ramen för blandsamhället.

Nära uppfattningen om målen ligger också synen på effektiviteten, dvs i vilken grad uppställda mål nås. Som framgått anger konsumentkooperationen sin syn på effektivitet som tredelad; konsumentpolitisk, affärsmässig och medlemsdemokratisk. Det har i framställningen påpekats att den konsumentkooperativa målfrågan i sig är komplex. Mot bakgrund av den successiva anpassningen till det blandekonomiska marknadssystemet synes det vara en ytterligare komplikation att den affärsmässiga effektiviteten inte explicit prioriterats. Härtill kommer att det i sammanhanget fundamentala behovsbegreppet, i ett samhälle präglat av överflöd, kommit att få en helt annan och mer svårfångad innebörd samtidigt som rörelsen framställt sig som en intresseorganisation, inte bara för sina medlemmar, utan för alla konsumenter.

Den affärsmässiga styrkan hos företag kan avläsas i dessas användning av konkurrensmedel. Konsumentkooperationens faktiska försprång i dessa avseenden har inhämtats. De mätningar som genomförts vid två tillfällen, 1969 och 1982, visar, helt följdriktigt, att konsumenternas attityder till konsumentkooperationen på nära nog alla punkter försämrats, både vad avser tilltron till konkurrensförmågan på ett operativt plan, och företagsformen som sådan.

Den organisatoriska utvecklingen har i framställningen givits ett förhållandevis stort utrymme. Detta motiveras dels av att förloppet åskådliggör från tid till annan skiljaktiga uppfattningar om rörelsens inriktning och mål/metod och dels av att den organisatoriska ramen utgör en avgörande faktor för den effektivitet som blir möjlig att

utveckla. För konsumentkooperationen i sin dubbla egenskap av affärsrörelse och demokratiskt uppbyggd medlemsorganisation av federativ karaktär kan organisationsfrågorna sägas vara av avgörande betydelse och innefatta fler och djupare aspekter än i andra företagsformer.

Organisationsfrågan avseende förhållandet mellan föreningarna och KF har varit av avgörande betydelse för frågan om ekonomisk överlevnad. Även om motsättningar vid skilda tidpunkter gjort sig gällande, har det rörande den grundläggande strävan att åstadkomma och säkra affärsmässig effektivitet och anpassning till rådande marknadsbetingelser, i huvudsak rått enighet.

Konsum Sverige-frågan, dess förlopp och kulmen, har i detta sammanhang betraktats som en händelse av mycket stor vikt och som, vilket visas i undersökningen, fått betydande konsekvenser för bl a marknadsorganisationen. Den s k förstudien påvisade en lång rad brister i detta avseende, men också i sin bedömning av organisationsfrågan i sin helhet. Dessa brister kan ännu tio år senare sägas kvarstå.

Beträffande marknadsorganisationen gjordes 1978—79 ett försök att ånyo finna en samlande lösning. Inte heller detta kan sägas ha medfört någon mer påtaglig förbättring av situationen. Inom KF består alltjämt uppdelningen av varuförmedlingen i en sektor för livsmedel och en annan för s k specialvaror, var och en utrustad med en s k central marknadsavdelning. Härutöver finns en särskild sektor för upplysningsverksamheten samt en detaljhandelssektor. Vidare existerar inom flera av enheterna på närmast lägre nivå, sektioner, särskilda marknadsavdelningar. Detta är också fallet inom i vart fall de 25 största föreningarna.

Inom centralorganisationen KF finns ingen central ledning av den konsumentkooperativa rörelsens marknadsuppträdande.

Vid IKAs kongress i Stockholm 1927 höll Albin Johansson ett föredrag, där han starkt underströk kravet på kooperationens affärsmässiga effektivitet. Han framhöll att de kooperativa problemen rör sig om möjligheterna att förbättra konsumenternas ställning, vilket förutsatte en rationellare affärsorganisation än den de privata företagen kunde bjuda. Utan framgång i detta avseende skulle rörelsen inte kunna vinna terräng. Albin Johansson fortsatte:

"Ett kooperativt företag, som icke skötes rationellt utan är underlägset de privata ifråga om teknisk organisation och rationellt utnyttjande av kapitalet, är icke till konsumenternas nytta utan till skada. Det är bättre, att intet kooperativt företag finnes, än att de som finns ledas på ett miserabelt sätt. Man bör t o m kräva av den moderna kooperationen, att den går före privathandeln i fråga om en ekonomisk produktion och distribution av varor." (ur förslag till handlingsprogram, Konsumentägt, s. 37).

5.1.2. Om ideårvet

Den kooperativa teoribildningen har främst uppehållit sig vid frågor rörande kooperationens väsen (bl a Aizsilnieks). Dess uppgift har varit att klargöra det kooperativa företagets särart, dess väsen, men också dess mål och medel. För teoribildningen har gällt att söka utveckla vetenskapliga system av idéer, som förklarar den kooperativa rörelsens företeelser (Müller). För Örne var kooperativ teori en fråga om det förnuftiga övervägandet av mål och medel. Teoribildningen har tagit sin utgångspunkt i den sociala och ekonomiska verklighet, varur självhjälpsträvandena växte fram.

Detsamma kan sägas gälla för den till sin funktion annorlunda kooperativa ideologin, dvs det sammanhängande systemet av värderingar, riktlinjer och principer för detta företagande. I den meningen svarar ideologin mot dessa förhållanden samtidigt som den haft en normerande, för handlandet vägledande betydelse. Dess propagandistiska roll och betydelse har kommit till uttryck i utbildningssammanhang, som vid Vår gård och annorstädes, och i upplysningsverksamheten. Förutsättningarna för att ideologins betydelse i detta avseende skall kunna vidmakthållas är åtminstone två: dels att det råder överensstämmelse mellan praxis och ideologi och dels att ideologin svarar mot medlemmarnas/konsumenternas sociala verklighet. Försvagas eller upplöses dessa samband kommer efter hand ideologin att förlora sin trovärdighet. Därest ingen förnyelse sker kommer ideologin, undan för undan, att förvandlas till dogmer, bli till en stelnad föreställningsmassa, förmedlad vid kongresser, stämmor och jubileumsfester.

I framställningen har särskilt uppmärksammats konsekvenser av den gradvisa övergången till det s k konsumtionssamhället. Framställningen visar att det kooperativa företagandet kan betecknas som normativt och att denna egenskap bestäms av just den specifika kooperativa idétraditionen samtidigt som detta normativa drag kan sägas utgöra en kärnpunkt i idéarvet. Att mötet med en marknads- och samhällssituation, präglad av varuöverflöd och den måhända högsta levnadsstandarden i världen, för konsumentkooperationen med de mångas välfärd som övergripande mål, medfört grundläggande problem, synes uppenbart. Det kan t o m göras gällande att just denna förändring av villkoren medfört en djupgående osäkerhet beträffande det kooperativa företagandets identitet och samhälleliga roll.

På ett utmärkt sätt åskådliggörs detta förhållande i Lars Eronns bok "Kooperativa idéer och människor". Författarens iakttagelser och reflektioner måste bedömas mot bakgrund av att han under många år haft

tillfälle att på nära håll följa konsumentkooperationens utveckling.

Eronn erinrar om Vår gårdsutbildningen under 1940-talet och den vikt som där och då lades vid integration av den kooperativa ideologin i den praktiska färdighetsträningen. Utbildningen hade en väsentlig idétraderande betydelse.

Eronn beskriver hur det redan innan 50-talet fanns avdelningschefer och andra tjänstemän som såg varuförsäljningen som sin uppgift "antingen det gagnade medlemmarna eller ej" (Eronn (1983), s. 206). Eronn återger en replik från ett samtal med K. Eriksson: "I KF:s ledning skall vi inte ha strumpsäljare utan folk som ser till medlemmarnas intressen". Dessa tjänstemän började, efter att, som Eronn förmodar, ha läst företagsekonomi och umgåtts med professionellt reklamfolk, "tala om att *marknadsföra* sina varor". Införandet av detta begrepp framstår för Eronn som en avgörande förändring. Från att ha varit subjekt och ägare i rörelsen förvandlas medlemmarna till konsumenter och objekt för företag. Eronn är osäker på när ordet "smög sig in i den kooperativa vokabulären... Men nu är det där. Ingen tycks ha reagerat däremot, fast det hör till vinsthushållningen, där det är självfallet att konsumenterna är företagets marknad. I konsumentkooperationen är de företagets ägare." Eronn konstaterar att medlemsrepresentanterna i föreningarnas och KFs ledning accepterade ordet marknadsföring trots att det innebär att "det säljande företaget betraktar de anonyma konsumenterna som marknad". (op.cit., s. 206).

Det bör här erinras om att ämnet Skyltning och reklam förekom redan under kursen BK 1 år 1926. Harald Elldin visar i sin skildring av assistentutbildningens framväxt 1931, att han med åren som följde experimenterade med programmet varvid ämnet "marknadsundersökningar" (Elldin (1951), s. 125) kom att tillhöra de vanliga. (Se också fotnot 16, kapitel 4.)

Orsaken till denna förändring, som Eronn förlägger till början av 1960-talet, ser han i "stagnerande omsättning och skärpt konkurrens från effektiva mångfilialföretag med försäljningschefer som inte behövde bry sina hjärnor med konsumenternas välfärd". (Eronn (1983), s. 206).

Det synes som om Eronn härvid förbiser ett fundamentalt förhållande: västvärldens ekonomiska tillväxt, ökad materiell levnadsstandard med växande utbud/efterfrågan av varor och tjänster. Denna förändring, från varuknapphet och ofärd till överflöd och välfärd, vartill också konsumentkooperationen aktivt medverkat, innebar samtidigt ändrade betingelser för såväl företagens som konsumenternas uppträdande. Massproduktion förutsatte massdistribution och masskonsumtion. Detta drev fram intensifierad och organiserad marknadsföring.

Genom strävanden till rationalisering och volymökning i den kooperativa försäljningen måste också marknadsföringen effektiviseras, skriver Eronn. Härigenom skedde också en förskjutning av inflytandet. Nu var det de professionella marknadsförarna som "fick vind i seglen", mer pengar och inflytande t o m över utformning av "ideologiska budskap". Samtidigt, konstaterar Eronn, fick man vara försiktig med kostnader för upplysningsverksamhet som inte ökade försäljningsvolymen. Om "kreatörernas" ökade inflytande skriver Eronn med tydlig bitterhet:

"Men kreatörerna i annonsbyrån blev vid den tiden mer aktiva även när det gällde att kreera ideologiska budskap... en av dem... reste omkring och talade om hur ideologiska budskap skulle utformas för att få folk att handla i Konsum. Vi i organisationsavdelningen var tydligen amatörer på sånt." (op.cit., s 207 f).

Att marknadsförare och marknadsföringsteori fick ökad betydelse var för Eronn på både "gott och ont". Som positiv faktor anger Eronn "den ökning av omsättningsvolymen och den kooperativa marknadsandelen fram till slutet av 70-talet, som varit nödvändig för att de konsumentägda företagen skulle kunna förbli aktiva i priskonkurrensen". (op.cit., s. 208)

Till detta bör följande kommentar fogas. Det är korrekt att "omsättningsvolymen" ökade "fram till slutet av 70-talet". Om man avser konsumentföreningarnas försäljning i Mkr, kan man konstatera att försäljningsökningen oavbrutet fortsatt också in i 1980-talet. Nu är emellertid omsättningen ett relativt intetsägande mått på affärsmässig framgång. Men Eronn hävdar att också den kooperativa marknadsandelen ökat under samma tid. Detta påstående är inte korrekt. Som framgått av framställningen i avsnitt 2.2. har den kooperativa marknadsandelen under angiven tid minskat i det närmaste oavbrutet. Eronn antar vidare att de konsumentägda företagen förblivit aktiva i priskonkurrensen. Om man med "aktiv i priskonkurrensen" menar något utöver blott deltagande, t ex prisledande, så är också detta antagande tveksamt. Den redovisning av konsumentkooperationens och konkurrenternas prisutveckling som ges i avsnitt 2.5.1. ger inte stöd åt en sådan föreställning.

Att förändringen också var på ont är klart för Eronn. Han ger två exempel. Dels den bland marknadsförare påstådda förkärleken för 'marginalstarka varor' och dels de stadgeändringar som möjliggjort kreditförsäljning via kontokort. Beträffande den senare punkten hävdar Eronn: "Innan KFs direktion och styrelse föreslog stämman att fatta det beslutet, hade man fått en utredning som visade att man kunde sälja mer om man accepterade kontokredit. Egentligen bekymrade man sig inte om huruvida man därmed främjade medlemmarnas hushållning. Effektiv marknadsföring var det viktigaste." (op.cit., s. 211). Eronn fortsätter:

"Det ständiga talet om marknadsföring inom konsumentkooperationen allt sedan 60-talet har satt sin prägel på ordval, även då det gäller demokratisk organisation. I Konsum Stockholm tillhör jag numera ett marknadsområde'. Det är kanske bara 'semantiska' ideologer som jag och några till som reagerar på själva ordvalet. Nu har jag blivit en liten bit av en marknad som den säljande personalen ska bearbeta så att jag köper i Konsum. Jag har blivit objekt för marknadsförare i stället för subjekt i en förening av likasinnade som vill tjäna varandra." (op.cit., s. 211 f).

Huvudtanken, så som den framträder i Eronns framställning, synes vara att den förändring, som, enligt hans uppfattning, inträffar vid 60-talets början, manifesterad i "intensifierad och organiserad" marknadsföring, innebär att konsumentkooperationen vikit av från sin huvudväg — medlemsintresse och behovsinriktning — för att i stället söka sig fram mot marknadstänkande och vinstinriktning. I denna tanke inryms också vad som hos Eronn kommer till tydligt uttryck, nämligen uppfattningen om den konsumentkooperativa verksamheten som tudelad i, å ena sidan, en affärsmässig och kommersiell och, å den andra, en ideologisk och upplysande och vidare att sambandet mellan de två fortlöpande försvagats.

Mot bakgrund av Eronns mångåriga erfarenhet av och stora förtrogenhet med den ideologiska utvecklingen, finns skäl att fästa stort avseende vid hans iakttagelser och se dem som stöd för tesen om det försvagade sambandet mellan praxis och ideologi. Uppkomsten av ett sådant betraktelsesätt kan förstås mot bakgrund av bl a följande omständigheter. Konsum Sverige-frågan, dess förlopp och upplösning, innebar att andra krav än den affärsmässiga effektivitetens, i vart fall formellt, prioriterades. Detta avsteg från rörelsens huvudmål medförde samtidigt en försvagning av sambandet mellan praxis och ideologi, varigenom ideologin gavs möjlighet att leva ett eget liv, fritt svävande med allt svagare verklighetsförankring. En ytterligare omständighet utgörs av det organisatoriska förhållandet inom KF, innebärande att upplysningsverksamheten/ideologiproduktionen förlagts till en särskild sektor, Upplysningssektorn. Genom detta organisatoriska arrangemang manifesteras den tudelning Eronn pekar på, samtidigt som det innebär en gränsdragning mellan säljande/varuförmedlande personal och upplysande sådan.

En diskussion som denna om förhållandet mellan konsumentkooperationens affärs- och idémässiga utveckling, för osökt tanken till den numera klassiska och utmärkta anvisningen: därest karta och terräng

inte överensstämmer, gäller terrängen. För många kooperatörer har det, som för Lars Eronn, blivit en besvärande upptäckt att den kooperativa kartan inte längre visar samma goda överensstämmelse med terrängen som tidigare. I det osäkerhetstillstånd som uppträder i denna belägenhet är det stor risk att man, med blicken fästad vid den gamla kartan, inleder en snubblande irrfärd, allt längre bort i allt vidare cirklar och där den gamla kartan blir till drömmen i Nils Ferlins dikt: "Drömmen från liljekonvaljeår förde oss städse vilse."

Walter Sjölin varnade för att befatta sig med "sammangyttringar av idéer och strävanden som inte har med den kooperativa rörelsen att göra", eller med "buketter av politiska och sociala önskemål". Sjölin såg kooperationens uppgifter som klart begränsade och krävde respekt för dess specifikt ekonomiska typ. Kooperation är ett system för ekonomisk verksamhet och, framhöll Sjölin, det är däri dess sociala verkan ligger.

Kring den kärna av ideologi som utgörs av de konsumentkooperativa målen har, som visats i framställningen, från tid till annan, uppstått tankeriktningar av skilda slag, från tidiga, utopiska föreställningar om kooperationen som samhällsomdanande kraft till de mera anspråkslösa föreställningarna om rollen som en part på marknaden. Sådana tankeriktningar, även de ideologiska avstickarna, har kommit att utgöra en icke oväsentlig del av ett konsumentkooperativt idéarv. Samtidigt som ett sådant existerar, oupplösligt förbundet med detta företagandes särart, innebär det en risk, ett hot mot viljan och förmågan att med kompassen i ett stadigt grepp hålla kvar vid den tidigt bestämda och ännu giltiga kursen med en karta som korrekt avspeglar den terräng man nu rör sig i. Men ett hot också mot uppnående av den nödvändiga insikten att den gamla marken är lämnad, utan återvändo.

Vid tre tillfällen har kooperationen som företagsform lagreglerats; år 1895, då den första föreningslagen tillkom, år 1911 då den reviderades samt år 1951, då nu gällande lag trädde i kraft. I denna lags första paragraf anges tre villkor i lagstiftarens definition av en ekonomisk förening. Samarbete i den registrerade ekonomiska föreningens form skall ha till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Verksamheten skall syfta till att öka medlemmarnas materiella resurser genom att minska deras utgifter eller öka deras inkomster. Den kooperativa föreningen skall uppnå sitt ändamål genom huvudsakligen ekonomisk verksamhet. Föreningen skall driva kommersiellt eller industriellt organiserad affärsverksamhet. Det är alltså inte fråga om vare sig välgörenhet eller ideell verksamhet. För att tillvarata sina intressen

skall medlemmarna aktivt delta i verksamheten, de skall begagna sig av föreningens tjänster, t ex som avnämare, genom att handla i föreningens butiker. (se SOU 1979:62, s. 80 ff. samt H. Kylebäck, (1983), s. 22).

Studier rörande konsumentkooperationens affärsmässiga utveckling sedan början av 1970-talet, visar att rörelsen haft påtagliga svårigheter att på ett tillfredsställande sätt uppnå sitt huvudsakliga syfte.

5.1.3. Om utbildningen

Den utveckling som inleddes med Konsumtionsföreningen Bores motion 1902, var en kamp för yrkeskunnandet som en av de avgörande förutsättningarna för konsumentkooperationens ekonomiska överlevnad. Utgångsläget var i detta avseende liktydigt med underläge. De krafter man omkring sekelskiftet hade att förlita sig till var otillräckliga. Särskilt allvarligt var det att rörelsens föreståndarkår till icke oväsentlig del var olämplig och oskicklig, vilket bidrog till de många felgreppen i rörelsens början. Gruppen rekryterades huvudsakligen bland aktiva medlemmar och bland personer med tidigare affärsverksamhet utom kooperationen. Att detta medförde problem är uppenbart.

Konsumentkooperationen var hänvisad till att på egen hand söka tillgodose behovet av yrkeskunnande. För rekryteringen till ledande poster var man hänvisad till vad som senare skulle komma att betecknas begåvningsreserven.

Efter hand som rörelsen utvecklades aktualiserades dess utbildningsfråga. Tidigt uppmärksammades betydelsen av ett nära samband mellan den praktiska dagliga gärningen och den ideologiska skolningen. De omgivande villkoren — marknaden och konkurrensen — framtvingade emellertid prioritering av den förra faktorn.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att utbildningsfrågan främst drevs från föreningshåll och att de avgörande motiven synes ha varit den affärsmässiga utvecklingens krav.

De första kurserna genomfördes under svåra förhållanden. Deltagandet blev mindre än väntat. Tillgången på kurslitteratur och annan utrustning var mycket knapp.

Förhållandena var också svåra för dem utbildningen primärt avsåg, föreståndarna. Låga löner och osäkra anställningsförhållanden medförde hög personalomsättning med förlust av goda krafter. Behovet av en systematisk och omfattande utbildning under ordnade förhållanden var således stort.

Utbildningsfrågan blev efter hand alltmer brännande. Förslag väcktes 1917 om en kooperativt inriktad folkhögskola. Tanken togs upp av 1918 års utbildningskommitté, som emellertid såg sig föranlåten att — som så ofta — prioritera de mest närliggande och praktiska behoven av yrkeskunskap.

1918 inrättades KFs studieavdelning. Under 20-talets första år kunde visst stipendiestöd ges för studier vid folkhögskolor samtidigt som stipendiaterna på vissa villkor utlovades fortsatt anställning.

Den successivt utökade verksamheten med cirklar, tillkomsten av KFF, konferenser, resor m m medförde att allt fler samlingspunkter för kooperatörer uppstod. Forumet för kooperativ uppfostran i vid mening utökades. - ett led i "den självuppfostran, som en folkrörelse alltid bör bedriva". (Elldin (1951), s. 94).

1925 kom verksamheten vid Vår gård igång. Betydelsen härav kan knappast överskattas. Nu kunde utbildningen bedrivas med helt annan omfattning men också effektivitet, än tidigare. Det blev nu också möjligt att med helt annan systematik driva den kooperativa utbildningens båda områden, affärsverksamhet och ideologi/teori.

Kärnan i Vår gårds utbildning utgjordes länge av etappsystemet. Parallellt utvecklades också andra vägar, t ex assistentutbildningen. Den tog fart fr o m 1931 och innefattade kooperativ och annan teori liksom en rad praktiska ämnen. Utbildningen tillkom för att möta de växande kraven på kooperativt ledarskap. Underläget gentemot konkurrerande företag ifråga om kunskap men också ifråga om andra resurser, bidrog till framkomsten av ett omfattande urvalssystem, genom vilket utbildningseffektiviteten kunde höjas.

Med 1970-talet försämrades det ekonomiska läget, vilket så småningom också drabbade utbildningen och då särskilt assistentutbildningen, som efter drygt 40 år lades ner 1974.

Efterkrigstidens fortlöpande stegring av levnadsstandarden medförde en övergång från säljarens till köparens marknad, vilket i sin tur ställde andra krav på företagens marknadsagerande. Uppkomsten av masskonsumtion förutsatte systematisk masskommunikation. Med början 1967 inrättades en ny form av ledarutbildning inom kooperationen. Vår gård inledde marknadsföringsutbildning, de s k MF-kurserna, avsedda för personer i marknadsansvariga befattningar, eller, som det uttrycks i baksidestexten på intyget över genomgången kurs: "Kursen är avsedd för dem som är beslutsfattare i MF-frågor av företagsomspännande art."

MF 1 t o m MF 14 omfattade studier på tre nivåer — produktchef, marknadschef och VD — fördelade över tre år. Därtill kom några uppföl-

jande seminarier. Inom ramen för denna utbildning har inte förekommit några inslag om kooperativ teori, historia eller ideologi. Däremot har kurserna medfört att de kooperativa företagens möjligheter och begränsningar ur marknadsföringssynpunkt kommit att diskuteras.

Det är möjligt att urskilja ett antal faser i den konsumentkooperativa personalutbildningens utveckling.

Den första fasen kan sägas omfatta perioden från 1902 till 1924. Den inleds med konsumtionsföreningen Bores motion. Den kännetecknas av ett problemfyllt men målmedvetet uppbyggnadsarbete med få eller inga valmöjligheter beträffande inriktning. Det gällde under denna period att få fram den för affärsverksamheten helt nödvändiga minimikompetensen. Mängden näraliggande och praktiska problem måste lösas. Utbildningens innehåll var därmed givet. Undervisningens former bestämdes av stor resursknapphet.

Den andra fasen kan sägas inledd genom förvärvet av Vår gård 1924. Genom detta steg får verksamheten efter hand fastare konturer, stabilare organisation och planering. Härigenom möjliggörs också en mer systematisk integrering mellan det praktiskt affärsmässiga utbildningsinnehållet och det teoretiskt/ideologiska. En serie omständigheter och personer bidrog till att Vår gård kom att utvecklas till ett centrum för kooperativ teori- och ideologiutveckling. Av utomordentlig betydelse i detta sammanhang var självfallet Harald Elldin. Möjligen kan det hävdas att hans starka och särpräglade personlighet utgjorde det största enskilda bidraget till uppkomsten och utvecklandet av en kooperativ utbildningssyn. Hans frånträde kan därför också sägas markera slutet på denna andra fas.

Den tredje fasen infaller i stort sett med 1960-talet. Den kännetecknas av de förändringar som följer av framväxten av välfärdssamhället. Utbildningsinnehållet formas av förändrade marknadsvillkor men också av utbildningsexplosionen i samhället. Härigenom uppstod krav på annan teori. Inom Vår gård var man medveten om bristen på teoretiska kunskaper runt om i rörelsen. Det har varit, och är fortfarande, glest mellan akademikerna i KF, föreningar och kooperativa industrier. Tillkomsten av bl a MF-utbildningen skall ses som en åtgärd avsedd att höja den teoretiska kunskapsnivån bland befattningshavare på ledande poster. Deltagarna, som till stor del tidigare genomgått etapputbildningen, mötte nu andra problemställningar, begrepp och sammanhang, förankrade främst i samhällsvetenskaplig och ekonomisk teori. Intresset kom härigenom att i ökad utsträckning fokuseras på frågor av mer övergripande och generell karaktär. Det är svårt att bedöma resultatet av

denna ändrade inriktning. Det är också svårt att söka värdera betydelsen av en av dess, som det synes oundvikliga, följder; borttoningen av frågor kring det kooperativa företagandets särart och den kooperativa teorins grundproblem.

5.2. Pedagogiska perspektiv och frågan om den kooperativa kompetensen

I sin bok "Pedagogiska grundproblem i historisk belysning" har Wilhelm Sjöstrand (1968) lämnat en uttömmande skildring och belysning av pedagogikens utveckling, dess samhälleliga betydelse och därvid ingående diskuterat arten och omfattningen av pedagogiska problem och frågeställningar. Sjöstrand lämnar också, som vi sett i kapitel 1, en redogörelse för pedagogikämnet som vetenskaplig disciplin. I största korthet skall här beröras några för pedagogikkunnandet väsentliga förhållanden.

Sjöstrand säger i sin bok att pedagogikens historia söker klarlägga den påverkan, som skett i det förflutna i syfte att med inlärning forma människor till överensstämmelse med vad som önskas av dem. Därigenom är pedagogikhistoria också kulturhistoria. Och om kultur skriver Sjöstrand att vid människors strävan att tillgodose grundläggande behov och säkra sin existens, har en rad beteenden varit mer framgångsrika än andra. Sådana beteenden har, enligt Sjöstrand, "fixerats". (op.cit., s. 25). Andra åter har etablerats därför att de betraktats som önskvärda och traderats genom undervisning, fostran och utbildning. Sjöstrand skriver: "Om kultur talar man då det föreligger ett antal beteenden, som erfarenhetsmässigt framstått som gynnsamma för människan i kampen att skapa så goda livsbetingelser som möjligt för henne själv. Kultur är ett mönster av beteenden, vilande på ett motsvarande mönster av värderingar, enligt vilka dessa beteenden är nödvändiga och lämpliga." (op.cit., s. 25).

Till en början, menar Sjöstrand, var denna påverkan sannolikt inte medveten eller formaliserad, men genom sin blotta existens blir beteendemönstret ändå en "formande kraft i miljön". (op.cit., s. 25). Därigenom existerar den s k eduktionsprocessen även då den inte blivit föremål för medveten reflektion. Likväl är den även då avsiktlig i den meningen att den styrs av en uppfattning om det lämpliga eller önskvärda i ett visst beteende. Först efter hand sker formalisering så att inlärningen effektiviseras.

Konsekvensen av detta resonemang blir för Sjöstrand att edukationsprocesser förekom redan i s k primitiva kulturer, t ex i äldre och

yngre stenålder i främre Orienten och Europa. Sjöstrand nämner flera exempel: Den övergång till åkerbrukskultur som skedde i områden kring stora flodsystem (Nilen, Eufrat-Tigris, Indus). Tekniska framsteg såsom användningen av metall i stället för flinta, koppar från omkring år 4000 f Kr., brons från ca 3000 f Kr. och järn från omkring år 1500 f Kr.

Vidgad handel, arbetsdelning, specialisering, politiska och organisatoriska förändringar och social stratifiering- alla dessa företeelser och förhållanden medförde rimligen behov av pedagogiska åtgärder.

Antikens Grekland kom att spela en särskilt betydelsefull roll för pedagogikens utveckling. Där uppstod dels krav på utbildning för alla medborgare[1] och dels uppstod en vad Sjöstrand kallar "teoretisk bearbetning av problem som sammanhängde med edukationsprocessen".[2]

Sjöstrand belyser vidare kristendomens konsekvenser för pedagogiken, uppkomsten av klosterskolor och universitet, bildningsideal,[3] framväxten av renässans, humanism och reformation, 1700-talet som en pedagogikens genombrottstid[4] och slutligen huvuddragen i den pedagogiska utvecklingen inom västerlandets kultur från 1800-talet till nutid.

Sjöstrand tar i sin bok i ett särskilt avsnitt också upp den i detta sammanhang väsentliga frågan om pedagogiska mål samt om faktorer som format och bestämt sådana mål. Exempel på sådana faktorer är livsbetingelser i allmänhet, människouppfattning, ekonomiska, sociala, politiska och religiösa förhållanden samt vetenskaplig utveckling. Också det omvända förhållandet påpekas, dvs den reciprocitet, som innebär att pedagogiska åtgärder och synsätt påverkat och påverkar skilda förhållanden i samhället. Sjöstrand diskuterar också dessa frågor i ett historiskt perspektiv. Hans arbete kan sägas utgöra ett exempel på innebörden av att anlägga ett totalt pedagogiskt synsätt.

Den kortfattade belysningen av Sjöstrands arbete ger anledning till några klarlägganden som har att göra med bearbetningen av ofta komplexa pedagogiska problem och frågeställningar. Det är, för det första, nödvändigt att inse pedagogikens och de pedagogiska frågornas utsträckning i tid och rum. S k edukationsprocesser har förekommit under mycket lång tid. Som framgått har pedagogiska processer i en mer eller mindre formaliserad bemärkelse sina rötter i antiken.

För det andra är det nödvändigt att klargöra för sig dels arten av de problem och frågeställningar pedagogiken ägnat sig åt och dels dessa frågors plats och betydelse i samhällsutvecklingen. Frågor om sådant som människouppfattning, samhällssyn och kunskapsteoretiska spörsmål

har bl a pedagoger och filosofer ägnat sig åt, också under lång tid. Likaså har man genom historien brottats med mer formella pedagogiska frågor om inlärning, ordnande av lärostoff och undervisningens praktiska arrangerande.

En tredje aspekt att beakta är att pedagogiska synsätt, i likhet med andra synsätt, ständigt undergått förändringar, ibland i form av långa skeenden, ibland blott som smärre förskjutningar av perspektiven. Åtskilliga som riktningar betecknade synsätt, ter sig i en historisk belysning inte stort mer än en obetydlig nyansering.

Detta förhållande leder, för det fjärde, till insikten om det omöjliga i att söka betrakta pedagogiken som något för sig, fristående från en omgivande kultur, frikopplad från sin egen utvecklingsprocess, från ekonomiska, sociala och politiska förhållanden, från det samhälle som påverkar och formar pedagogiken men som pedagogiken också medverkar till att påverka och forma.

Kooperationen och andra folkrörelser har utvecklat ideal och värderingar under närmare 100 år. Folkrörelsernas utbildnings- och inte minst bildningssträvanden har pågått under samma tid. För kooperationens vidkommande har dessa strävanden, vilket visats tidigare i framställningen, försiggått inom ramen för knappa resurser, såväl kunskapsmässigt som ekonomiskt och fysiskt. Man har inom kooperationen och andra folkrörelser tidigt konfronterats med vad Gustav Cassel benämnde "knapphetens princip".[5]

Den utbildning — ett i detta sammanhang mer adekvat begrepp än pedagogik — och utbildningsinriktning som utvecklats inom kooperationen har sedan första början tagit sin utgångspunkt i kooperationens mål och inom ramen för sådana restriktioner som bestämts av organisatoriska förhållanden samt kraven på affärsmässighet och konkurrenskraft. Det kan möjligen göras gällande att varje annan utgångspunkt vore en orimlighet.

Kooperationen har att formulera mål och delmål för verksamheten. Kooperativ utbildning och målen för denna, kan självfallet inte vara autonoma i förhållande till kooperationens mål i övrigt. Riktlinjer för varje företags- och organisationsintern utbildning måste snarare vara sådana att de utgör ett styrinstrument för de insatser, som medverkar till företagets/organisationens — i detta fall konsumentkooperationen — utveckling och styrka på marknaden.[6] Ty konsumentkooperationens uppgift har varit, och är ännu så länge, att på affärsmässiga grunder, i konkurrens med andra företagsformer och företag, främja sina medlemmars hushållning.

Det är sedan länge känt att konsumentkooperationen på såväl kort som lång sikt står inför stora svårigheter vad avser ledningskapacitet (se bl a Ledarforum nr 6/83, s. 13 ff). Såsom kommer att belysas längre fram i framställningenn är omfattande ansträngningar sedan en tid igångsatta för att söka lösa problemen. Situationen aktualiserar den ur pedagogisk synvinkel väsentliga frågan om urval. Som framgått utvecklades tidigt inom Vår gård skilda metoder för urval av befattningshavare. Grunden härför synes närmast självklar. Samhällen, företag och organisationer är differentierade ifråga om de uppgifter som fordras av skilda yrkesutövare. Vissa funktioner förutsätter högre kapacitet än andra, varför mer krävande uppgifter måste dra till sig de bäst utrustade.[7] Också demokratin är beroende av kompetent, omdömesgillt och initiativrikt folk. Strängt taget finns knappast skäl att se urvalsfrågan som ett problem. Urval är ofrånkomligt och existerar oavsett vilken uppfattning man kan ha därom. Vad som möjligen kan ses som en svårighet är att bestämma sig för hur ett sådant urval skall gå till.[8] Det borde för kooperationen, med ett stort beroende av kompetens och konkurrenskraft, te sig svårt att godta pedagogiska synsätt, som i alltför ringa eller ingen usträckning alls medverkar till just detta. Sådan pedagogik bör, i den mån den alls kan tilldra sig något intresse, förbehållas sammanhang där det inte gäller utvecklandet av för konsumentkooperationen relevant kunskap, omdöme och initiativförmåga.

Ytterligare ett påpekande bör göras. Kunskaps- och kompetensutveckling är till övervägande del en samhällelig process och till stor del bestämd av det historiskt givna och av omvärldsförhållanden i nuet. Påverkansmöjligheten för ett enskilt företag måste bedömas mot den bakgrunden. Mängden till förfogande stående resurs är nästan alltid begränsad. Härav följer nödvändigheten att nyttja befintlig resurs på det mest ekonomiska sättet, dvs så att största möjliga utbyte erhålles i förhållande till gjord insats. Vad gäller för alla slag av begränsade resurser måste också gälla pedagogiska: Det går inte att ta resurser i anspråk för ett visst ändamål utan att de samtidigt dras från en annan, alternativ användning.

Till KFs kongress 1908 inlämnades en motion undertecknad av Gustav Björkman i Göteborg (se fotnot 2, kapitel 4). Motionen avslutades med en anmodan till KF att ingripa och "...göra kooperatören till affärsman och affärsmannen till kooperatör."

I denna uppmaning inryms en uppfattning om och beskrivning av ett centralt kooperativt dilemma; kravet på affärsmässighet inom ramen för existerande samhälle och kravet på vidmakthållande och utveckling av

det specifikt kooperativa, särarten, idéarvet. Motionens formulering innefattar vidare en föreställning om en balans mellan dessa båda fundament. Men det finns i anmaningen ett ytterligare element, verbet "göra". Motionen, som formellt innebar ett krav på utredning av frågan om en kooperativ handelsskola, är en anmodan att av någon *göra* något. Affärsmannen skall göras till kooperatör och vice versa. Satsen i motionen illustrerar, enkelt och glasklart, inte bara sambandet och interaktionen mellan två av konsumentkooperationens fundament, affärsmässighet och idéarv — vilka kan ses som praxis och teori — utan anger också närvaron och ofrånkomligheten av en pedagogisk grundproblematik, som består i övervägandet av mål och medel för frambringandet av den kompetens, som är en avgörande förutsättning för vidmakthållande och utveckling av rörelsens ställning.

Man kan i sammanhanget diskutera användningen av flera begrepp; utbildning, kvalifikation och kompetens är några exempel. Begreppen utbildning och kvalifikation tenderar att i alltför hög grad föra tanken till genom planer eller på annat sätt formaliserad kursverksamhet. Begreppen blir därigenom alltför snäva.

Begreppet kompetens är mer ändamålsenligt. Från latinets Competere (= gemensamt eftersträva) har begreppet givits betydelsen "utrustad med nödvändiga förutsättningar", "vuxen en uppgift", "(väl)skickad", "skicklig", "duglig", "behörig". (Jfr Sv. Uppslagsbok, band 15, Malmö 1937). Jerome S. Bruner har, som framgått ovan, diskuterat kompetensbegreppet och därvid, genom professor Robert White[9] överfört det till studier av barns utveckling. White skriver: "Det är därför ett passande ord när det gäller att beskriva handlingar som att gripa och undersöka, krypa och gå, och företeelser som uppmärksamhet och perception, vilka alla befordrar en effektiv — en kompetent — interaktion med miljön. Det är naturligtvis riktigt att mognaden spelar en roll för alla dessa led i utvecklingen, men denna roll är obetydlig i jämförelse med inlärningens när det gäller alla mera komplicerade färdigheter som talet eller förmågan till skicklig manipulering av något. Jag vill hävda att det är nödvändigt att göra kompetensen till ett motivationellt begrepp; vi har kompetens som *motivation* (competence motivation) såväl som kompetens i den vanligaste bemärkelsen förvärvad förmåga." (ur Bruner (1971), s. 137).

Genom Bruner/White utvecklas sålunda kompetensbegreppet till att utöver "förvärvad förmåga" även innefatta individens inre motiv som drivkraft i strävan att rätt förstå och hantera t ex sociala relationer.[10] Det kan här synas som om det uppstår en begreppsmässig kompli-

kation bestående däruti att kompetens ges en samtidig och dubbel innebörd; som mål i betydelsen motiv för viss inlärning, som medel i den meningen att förvärv av viss kunskap/förmåga antas ske i avsikt att nå ett bestämt mål. Komplikationen är emellertid skenbar eftersom förhållandet enkelt låter sig inordnas i en mål-medel-hierarki.[11]

Behov av kompetensutveckling kan sägas uppstå som följd av konstaterade brister i förmåga i olika hänseenden.[12] För konsumentkooperationens vidkommande, som part på marknaden, kan sådana brister, på ett övergripande plan, avse:

- förmåga att utveckla, utnyttja och, vid behov, förändra materiella och immateriella resurser, nödvändiga för konsumentkooperativ affärsmässighet,
- förmåga att förutse, identifiera och tillvarata möjligheter att förkovra anställda i deras roller som verksamma kooperatörer.

Lokalisering, identifiering och precisering av kompetensutvecklingsbehov kan underlättas om de skiktas med utgångspunkt från de olika nivåer som kan urskiljas i ett företags verksamhet; strategisk (strategiska beslut avser ändrad inriktning av verksamheten, ändrad uppsättning resurser eller annan dimensionering), taktisk (avser vanligen sättet att använda befintlig resurs) och operativ nivå (hantering av löpande processer och rutiner).[13]

Utvecklandet av rutiner, kontrollsystem och processer medför att färdigheter och kunskaper föråldras, numera snabbare än tidigare. Utvecklingen medför krav på såväl avlärning som inlärning – i detta fall på en operativ nivå. Befattningshavare måste ges ny och annan kompetens.

En begynnande förlust av marknadsandelar, ett växande antal kunder som flyr till andra leverantörer, stigande antal reklamationer kan vara uttryck för svagheter i ett eller flera konkurrens- eller kommunikationsmedel (se Berg, (1982), s. 23). Som sådana är de taktiska brister och kan vara föranledda av felbedömningar av marknads-, leverantörs- och konkurrenssituationer, felaktig behandling av kunder, ogynnsam maktfördelning mellan produktions- och marknadsfunktioner i företaget. Dock gäller även här att det ytterst gäller ett kompetensförhållande, nu lokaliserat till, exempelvis, avdelningschefsnivå, men med räckvidd till företagsledningen.

Exemplen här är självfallet avsedda att illustrera det värde och den nytta som kan ligga i sättet att skikta verksamhetsnivåer. Samtidigt finns det skäl att understryka att gränserna mellan nivåerna

ofta är oklar — områdena tenderar att gå i varandra.

Inom konsumentkooperationen har sedan länge rått uppfattningen att rörelsens ledarförsörjningsproblem är särskilt allvarliga (se Holm/Wallerström, 1974). Spörsmålet har utretts under t o m decennier. Situationen är nu åtskilligt förändrad. För allt fler - dock inte för alla — står det klart att 1970-talets ändrade ekonomiska situation, med stagnation och instabilitet, utplanande privatkonsumtion och en gradvis omstrukturering av behov, anspråk och efterfrågan, en växande oregistrerad sektor[14] inte är konjunkturella, utan strukturella fenomen. I en mer turbulent marknadssituation kommer andra och nya krav att ställas avseende förmåga att uppfatta, analysera och tolka de problem, som följer av omvärldsförändringar i stort och marknadens ändrade struktur. Som följd härav uppstår andra och nya krav på processer, resurser, tänkande och organisatoriska lösningar. Det är, som visats i avhandlingen, på denna nivå, på ett strukturellt/strategiskt plan de avgörande bristerna återfinnes. För konsumentkooperationen är därför frågan om kompetensutveckling i hög grad knuten till ett omfattande ledarproblem på skilda nivåer. Detta problem har åtminstone två och delvis sammanhängande aspekter; generations- och åldersstrukturen och (ut)bildningsbakgrunden/kompetensen.

I en intern PM,[15] upprättad inom KFs personalsektor, redovisas den kooperativa ledargruppens åldersstruktur (här avses befattningshavare i KF, föreningsledningar och varuhus). Genomsnittsåldern är hög (i PM:en anges att 62,6% är 50 år eller äldre, siffrorna avser situationen 1982). Inemot 1/3 kommer under de närmaste 5—10 åren att lämna sina befattningar. Denna utveckling är särskilt påtaglig inom KF och de större föreningarnas ledningar. "Antalet avgångar under 80-talet kan med en formell beräkning uppskattas till ca 200. Det hävdas ofta att vissa befattningar måhända inte skall återbesättas på grund av organisatoriska förändringar. Av den redovisade statistiken framgår att även om t ex bara varannan funktionsansvarig chef i föreningsledningarna skulle ersättas så innebär det inte mer än något 25-tal färre. Detta förändrar således inte helhetsbilden. Den verkliga omsättningen på ledningsbefattningar kan snarast förväntas komma att bli avsevärt större än 200 under 80-talet. De åtgärder som nu planeras tar nivån 200—250 som utgångspunkt för dimensionering. Strukturen på ledarkadern innebär inte bara att åldern är hög utan också att det finns relativt få i åldern 30—40 år, den åldersgrupp i vilken de mest aktiva utvecklingsinsatserna naturligen bör sättas in. Denna åldersgrupp utgör bland ledare i mindre föreningar, varuhuschefsassistenter och hallchefer

bara 15% medan de i den övre ledargruppen endast utgör ca 10%. Även ledargruppen 40–45 år utgör bara ca 10% i respektive ledarkategori. Mot denna bakgrund står det klart att det krävs både kraftfulla insatser och delvis okonventionella grepp." (ur PM ledarförsörjningsprogrammet, s. 5).

Några av resultaten av en studie[16] rörande föreningsledare i konsumentföreningarna ger en god bild av kompetensproblemets karaktär på ledarnivå. Bl a har karriär och utbildningsbakgrund studerats. Studien har funnit att föreningsledarnas medelålder är 54 år, de har "i genomsnitt" arbetat inom konsumentkooperationen i hela sitt yrkesverksamma liv. Så gott som samtliga har haft arbete som butiks- eller lagerbiträde. 60% av föreningsledarna har inlett sin karriär som "springschas". Hela 15 av de 43 ledarna har varit föreningsrevisorer.

Den grundläggande skolutbildningen omfattar för hela 80% av ledarna endast folk- eller grundskola. Blott en av urvalets 43 föreningsledare har avlagt studentexamen eller motsvarande. Ingen har examen från universitet eller högskola. Flertalet (29) har genomgått den 2-åriga assistentutbildningen eller annan längre internutbildning. En mindre grupp (12) har genomgått extern företagsledarutbildning (varav 10 IFL-utbildats). Alla som genomgått sådan extern företagsledarutbildning tillhör dock gruppen äldre (över 49 år). Undersökningen har vidare sökt kartlägga föreningsledarnas behov/önskemål om ytterligare utbildning. Svaren visar att behoven uppfattas som starkast inom områdena marknadsföring, datafrågor, ledarskapsfrågor och ekonomi.

Resultaten av undersökningen styrker tillsammans med de resultat, som redovisas i avsnitt 4.4.1. det redan kända förhållandet att kooperativa ledare är långvägare, praktiker med knapphändig teoretisk skolning. Genom att detta mönster vidmakthållits och motstått försök till inbrytningar av personer med annan kompetens (se avsnitt 4.4.) har det kommit att manifesteras som ett inomkooperativt bildningsideal och kommit att bli en del av den kooperativa företagskulturen.

I kapitel 4 har skildrats hur denna specifika bildnings- eller kompetenssyn vuxit fram och utvecklats. Den har kunnat fortleva också under efterkrigstidens välfärdssamhälle, som fram till 1970-talet kännetecknats av årlig tillväxt, stabilitet, allmän standardhöjning, expanderande marknader och storskalighet. Bilden av 70-talet och framåt ter sig emellertid väsentligen annorlunda med ringa eller ingen tillväxt, osäkerhet, hög standardnivå, alltmer differentierade, om inte behov, så i vart fall anspråk och efterfrågan med åtföljande splittring i marknadsbilden med samtidig expansion och stagnation, allt med

växande behov av flexibilitet som följd.

Det är uppenbart att ett otillräckligt och föråldrat kompetensmönster inom konsumentkooperationens ledarkader medverkat till den ogynnsamma situationen för vad som utgör kooperationens moderverksamhet, detaljhandeln och grossistverksamheten.

Det är också sådana bedömningar som ligger till grund för det omfattande ledarförsörjnings- och utbildningsprogram som utarbetats inom KFs personalsektor. Programmet innefattar bl a intern och extern universitetsutbildning. Tyngdpunkten i programmet ligger på den sedan 1981 återinförda assistentutbildningen och ett aspirantprogram. Dessa båda inslag beräknas ta i anspråk mellan 60—75% av en beräknad kostnad på ca 28 mkr under perioden 1983—86.

I den analys som ligger till grund för ledarförsörjningsprogrammet erinras om den förändring 1970-talet inneburit för den kooperativa detaljhandeln, med vikande marknadsandelar och, i ett längre perspektiv, sjunkande lönsamhet. Förutom den samhällsekonomiska utvecklingen, anges som orsaker till situationens uppkomst också förhållanden, möjliga att påverka av och i företagen och föreningarna. Behovet av en långsiktig strategi, framförhållning och flexibilitet understryks. Utebliven eller ringa konsumtionstillväxt antas öka konsumenternas behov av att hushålla med köpkraften. Mot den bakgrunden förutses stora möjligheter för konsumentkooperationen. Behovet av en organisation med medlemmarnas hushållning som mål uppfattas som "mera tydligt än på länge" (op.cit., s. 2). I arbetet att utveckla grundläggande idéer och den kooperativa profilen betonas särskilt den väsentliga roll förtroendevalda och ledare kommer att ha. Roland Svensson skriver:

"Planeringen för framtiden gäller...först och främst att finna, motivera och utveckla en ny generation av kooperativa ledare, som är väl förberedda att steg för steg överta ansvaret ... det finns också en i såväl teoretisk förståelse som praktisk erfarenhet grundad respekt för svårigheten i ledarskapet... en organisation som saknar en klar framtidsinriktning förmår inte dra till sig dugliga ledare... Generationsväxlingen ställer betydligt större krav på resurser för utveckling av ledare till framför allt företagsledningsnivå... Ledarskap i kooperationen innebär först och främst att i nära samverkan med förtroendevalda och medlemmar kunna forma och driva en verksamhet som ger konkret innehåll åt de kooperativa målen... Om således kravet på kooperativ idéförståelse består så skärps samtidigt kraven på kunskaper och förmåga att förstå och hantera komplexa och snabbt föränderliga situationer. Som företagsledare skall han eller hon besitta den kompetens som krävs för att bedriva en effektiv affärsverksamhet och för att uppfatta, värdera och möta förändringar i omvärlden. Den teoretiska utbildningen blir viktigare än tidigare. Att den allmänna utbildningsnivån höjts i samhället innebär bl a krav på nya rekryterings- och utvecklingsvägar i kooperationen. Det krävs att aktivt och planmässigt ta tillvara den resurs som yngre medarbetare med teoretisk utbildning utgör. Hittills

har dessa i alltför hög grad fått förbli i specialistfunktioner och inte utnyttjats för tyngre ledaruppgifter." (op.cit., s. 2 ff).

Programmet uttrycker den uppfattningen att de omvärldsförändringar som i hög grad drabbat konsumentkooperationen väsentligen är strukturella, att deras bemästrande fordrar en ledning med på avgörande punkter annan kompetens och att teoretisk kunskap tillmäts en ökande betydelse. Samtidigt framhålls som en huvudprincip att internrekryteringen bör bestå.

Programmet har tillkommit även mot bakgrund av "följderna av otillräckliga insatser på ledarutvecklingsområdet under i stort sett hela 70-talet." (op.cit., s 4), ett läge som anges fordra "mycket kraftfulla" insatser under de närmaste åren. Programmet anges vidare bygga på samverkan mellan KF och föreningarna och förutsätter nu verksamma ledares aktiva ansvarstagande.

Frågan om den kooperativa kompetensutvecklingen framträder alltså allt mer som ett av fundamenten, förutsättningarna för rörelsens förmåga att bemästra sin framtid. Därmed kommer frågan om en företagskultur, vari rekryterings- och utbildningssyn utgör en del, att jämte affärsutveckling och idéarv, bli central. De bedömningar, som gjorts beträffande konsumentkooperationens utvecklingsmöjligheter lägger stor vikt vid förutsättningen att klara ledarförsörjningens generations- och kompetensproblem. Härvid har lagts stor tonvikt på behovet av att den teoretiska kunskapen ökas.

Det är i sammanhanget väsentligt att se den teoretiska kunskapen inte i första hand som en fråga om betyg, avlagda examina och fackkunskaper, utan mer som en fråga om förmågan att se skilda aspekter och formulera perspektiv, att kunna sätta in företeelser och fenomen i sammanhang, kombinera och förstå betydelser av olika företeelser och fenomen (se Asplund, (1971)). Det är också en fråga om förmåga att kunna tillgodogöra sig kvalificerad information i facklitteratur och från andra källor, att bearbeta den med ett skolat intellekt och att dra nytta av den praktiska och teoretiska erfarenheten. Teoretisk skolning kan ses som en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning. Det finns i detta sammanhang skäl att erinra om, och aktualisera grunddragen i Harald Elldins utbildnings- och bildningssyn, hans tankar om den företagsinterna utbildningens mål och medel, självfallet med undantag för föråldrade tekniker, bl a för urval.

Det förändrade skolsystemet och den allmänna höjningen av utbildningsnivån i samhället har ryckt undan grunden för tidigare, för kooperationen och andra folkrörelser tillgängliga rekryteringsvägar. De för-

hållanden, som tidigare gällde, då kooperationen för sin försörjning av dugligt folk var i det närmast helt beroende av den s k begåvningsreserven var följder av en social och ekonomisk realitet. Ur denna verklighet, ur en socioekonomisk nödvändighet, utvecklades en dygd. Processen för rekrytering och utbildning gav upphov till en idealbildning, som efterhand förvandlats till ett kooperativt bildningsideal. Detta i sin tur, har kommit att utgöra en del av det kooperativa idéarvet och internaliserats i den kooperativa företagskulturen.

Uppfattningen att den framtida försörjningen av kooperativa ledare i KF, föreningar och företag i huvudsak skall ske genom internrekrytering och dito utbildning, är ett uttryck för föreställningen om balans mellan två av kooperationens grundvalar, nämligen förmåga till affärsutveckling och förmåga att förstå, utveckla och dra nytta av dess idéarv. Det är detta som utgör kompetensutvecklingens båda sidor och som samtidigt åskådliggör just detta arbetes särskilda och avgörande betydelse, själva förmågan att utveckla den erforderliga kompetensen är ett tredje fundament. (jfr. syftesangivelsen, s. 12 och kursiveringar på s. 10).

Det synsätt och kunskapsintresse som utgör grunden för detta arbete, motiverar frågeställningen om det, sett över den långa tidrymd det här gäller, är möjligt att överblicka och i någon mån fastställa ett mönster för den interaktion som rått och råder mellan kooperativ affärsutveckling, det kooperativa idéarvet och rörelsens mer eller mindre formaliserade ansträngningar att förse sig med, från tid till annan erforderlig, kompetens.

Affärsutvecklingens förutsättningar låg i de ekonomiska, sociala och politiska förhållanden som rådde vid tiden för industrialismens framväxt. Till dessa förutsättningar hörde också de föreställningar och åskådningar som ur dessa förhållanden växte fram. Frågor om en mer systematisk organisation av kunskapsförmedling kom, som visats, att först senare aktualiseras och realiseras. Men i och med att utbildningsarbetet, bl a genom tillkomsten av Vår gård, tog fastare form och i sig kunde integrera praktisk färdighetsträning och teoretisk insikt med ideologisk skolning och kooperativ fostran, fick detta arbete en mer direkt påverkande betydelse för den kooperativa utvecklingen, såväl affärsmässigt som ideologiskt. Inte minst betydelsefull var härvidlag Harald Elldin. Dennes omvittnat goda personkännedom och dito intresse, hans minne och vidsträckta kontaktnät bland föreningarna, fick en ofta avgörande betydelse för placering av rätt man på rätt plats.

Den balans, som under denna tid, 1920-, 30- och 40-talen, uppnåddes,

även om förskjutningar måste ha ägt rum, mellan utbildningens båda uppgifter, säkrades genom ett stadigt, om än mödosamt, ekonomiskt och marknadsmässigt framåtskridande.

Med efterkrigstiden och särskilt 50-talet, förändrades bilden gradvis. Tillväxten i ekonomin och expanderande (mass)marknader medförde en snabb utveckling av konsumentkooperationen. Det gällde att ta tillvara andelar på allt fler områden av den växande konsumtionen. Härur uppstod behov av en annan syn, av andra kunskaper, av ett annat marknadstänkande, eller snarare av just marknadstänkande. Det är denna förändring; när man inom kooperationen började tala om att marknadsföra varor, när marknadsförare och marknadsföringsteori fick ökad betydelse i den konsumentkooperativa verksamheten, som Lars Eronn i sin bok (Eronn (1983), s. 203 ff) tillmäter en avgörande betydelse.

Ekonomiska och sociala förändringar, manifesterade i ett framväxande välstånd, framtvingade dels ett ändrat synsätt och dels en anpassning ifråga om utbildningsinsaternas inriktning och innehåll. Kunskaper och kunskapsförmedlare hämtades i betydande utsträckning utanför kooperationen, vilket kan avläsas i förteckningar över lärare och litteraturlistor vid t ex Vår gårds MF-kurser.

Grundvalen förvagades successivt under denna tid för den kooperativa ideologins ställning i utbildningen. Den, i dubbel bemärkelse, företagna kursändringen beträffande utbildningen kan ses som ett uttryck för hur krav på marknadsorientering i affärsutvecklingen får ett allt starkare inflytande. Detta är samtidigt ett kooperationens Janusansikte, en utveckling som sannolikt bidragit till en växande osäkerhet bland medlemmar, förtroendevalda och anställda och som senare, under slutet av 1960-talet, kom att utgöra en av förutsättningarna för tillbakavisandet av Konsum Sverige-tanken. Å ena sidan en ideologisk front mot marknadshushållningens och kommersialismens värderingar och principer och, å den andra, ett gradvis inträngande och accepterande av dessa värderingar och principer som nödvändiga och ändamålsenliga också för konsumentkooperationen. Till de faktorer som bidrog till undermineringen av idéarvets inflytande hörde, förutom välståndsutvecklingen — efter hand kunde konstateras att väsentliga kooperativa mål hade nåtts — också samhällets reformpolitik, som vartefter den genomfördes, ofta med konsumentkooperationen som pådrivare, gradvis minskade scenutrymmet för det kooperativa uppträdandet. Den tillväxt som skedde under 50- och 60-talen drev fram nya, storskaliga lösningar på problemet att stärka affärsverksamheten. Denna strävan kuliminerade med Konsum Sverige-tanken. Sedan försöket omintetgjorts, utan att något egentligt alternativ

realiserats, uppstod ett vacuum. Stora investeringar var gjorda och konsumentkooperationen hade gjort inbrytningar på en rad specialvaruområden. Det är emellertid tveksamt om det sedan dess skett någon mer bestående kooperativ affärsidéutveckling. 1970-talet har också, med en del regionala undantag, inneburit stagnation och tillbakagång.

Det är i detta perspektiv som betydelsen av den kooperativa kompetensens utveckling framträder som utomordentligt väsentlig. Dess uppgift är, för att åter knyta an till Gustav Björkmans i Göteborg motion till 1908 års kongress att "göra kooperatören till affärsman och affärsmannen till kooperatör".

Den bild som hittills framtonat av 1980-talet ger visst fog för föreställningen att det kooperativa idéarvet ånyo kan komma att spela en mer framträdande roll. Utvecklingen under 1970-talet, det som hittills förrunnit under 1980-talet och försök att blicka än längre fram i tiden ger också fog för tanken att en kritisk prövning av verksamhetsområden för svensk konsumentkooperation är nödvändig. En sådan tanke ger upphov till en kritisk reflexion kring frågan om det f n finns tillräcklig grund för föreställningen att konsumentkooperationen bäst fyller sin huvudsakliga uppgift, att främja sina medlemmars hushållning och välfärd, genom att i nuvarande omfattning förlägga verksamheten till en överetablerad detaljhandelsmarknad.[17]

Det är inför sådana perspektiv anspråken på den framtida kooperativa ledarrollen bör ses. Det är i detta sammanhang uppenbart att frågor om, förutom affärs- idéutveckling, kooperativ fostran och kompetensutveckling blir centrala.

5.3. Från ofärd till välfärd, en epilog

Huvudinriktningen i detta arbete om svensk konsumentkooperation, här avgränsad till konsumentföreningarna och KF, ha varit att i pedagogiskt och historiskt perspektiv belysa konsumentkooperationen som affärsrörelse, som part på marknaden under skiftande betingelser. Med den fokuseringen och med utgångspunkt i rörelsens uppkomst och framväxt, från ofärdens till välfärdens samhälle, har valts ett antal aspekter av utomordentlig betydelse för konsumentkooperationens ställning och utveckling på marknaden och i samhället.

Den tidrymd avhandlingen omspänner är betydande. Den konsumentkooperativa marknadsutvecklingen under hela detta århundrade har belysts.

Det långa tillbakablickandet har emellertid varit nödvändigt för att grundläggande och avgörande drag i rörelsens utveckling skall kunna

förstås. Utan denna orientering i det förflutna kan inte nuet förstås. Därmed blir det heller inte möjligt att med någon högre grad av medvetenhet blicka framåt, urskilja alternativ och välja väg.

Avhandlingen är ett bidrag till en kritisk diskussion om det konsumentkooperativa företagandets problem, om dess rolltagning på marknaden och i samhället. Konsumentkooperationen som affärsrörelse och medlemsorganisation har sedan länge befunnit sig i en i flera avseenden bekymmersam situation, ur vilken det kan vara svårt att finna utväg.

I detta arbete erbjuds inga lösningar. Där föreskrivs heller inga framtida vägar att beträda. Det vore närmast otillständigt om så skedde. Ansvaret för den nuvarande och framtida rörelseriktningen åvilar rörelsens anställda, i än högre grad dess förtroendevalda och ytterst dess medlemmar. Ett stort antal spörsmål och frågor inom konsumentkooperationen är dessutom av den arten att de knappast kan få några "lösningar". De är och förblir öppna frågor. Endast genom att undersöka, blottlägga, analysera och framlägga tendenser och grunddrag av avgörande betydelse för bedömningen av konsumentkooperationen som part på marknaden är det möjligt att sätta in intellektuellt och praktiskt försvarbara åtgärder.

Genomlysningen av kooperationens teoretiska och ideologiska grund ger stöd åt antagandet att denna formades och fixerades under 1920- och 1930-talen och att den därefter till sina huvuddrag i allt väsentligt bestått.

Den kooperativa utbildningen, så som den här har skildrats, har därvid under lång tid spelat en väsentlig roll, inte bara ifråga om förmedling av nödvändiga färdigheter, kunskap och insikt, utan också när det gäller tradering av det kooperativa idéarvet.

Den gynnsamma ekonomiska och marknadsmässiga utvecklingen för konsumentkooperationen bröts med övergången från 60- till 70-tal. Decennieskiftet kom i denna mening att utgöra en vändpunkt. Men det är möjligt att en mer djupgående vändpunkt inträffade redan under 1950-talet och sammahängde med begynnelsen av överflöds- och konsumtionssamhället och som kom att innebära en genomgripande förändring av människors livssyn och värderingar, av hela kulturmönstret. Vid denna tid inleddes för konsumentkooperationen en kraftfull teknisk och ekonomisk expansion. En konsekvens härav synes uppenbar. Det tydliga och nära samband som tidigare rått mellan kooperativ praxis och dess teori och ideologi, började successivt försvagas för att nu i det närmaste ha upplösts, då det kooperativa idéarvet i allt mindre utsträckning visat sig svara mot en ny tid och människors sociala erfarenhet. För-

ändringen kom också till uttryck vid Vår gård och i utbildningen av bl a marknadsförare.

Med materiell välfärd och varu(över)flödet har följt en djupgående kulturell omdaning med i grunden ändrade värderingar och livssyner. Konsumtionskulturens och kommersialiseringens villkor och krav har ökat påfrestningarna i förhållandet mellan kooperativ praxis och ideologi. Minskad trovärdighet har blivit en oundviklig följd.

En fara med tillbakablickandet ligger i en benägenhet att heroisera gamla kooperatörer och förringa de nuvarande. Det är i det sammanhanget väsentligt att se proportionerna mellan strukturella och personliga faktorers inverkan på bestämda utvecklingsförlopp.

Ambitionen i detta arbete har varit att synliggöra och klargöra sammanhang, att göra det möjligt att se väsentliga delar i ett komplext skeende och att belysa samband så att en helhet framträder och ses som resultat av en historisk, social och ekonomisk utveckling.

Summary

CHAPTER I. INTRODUCTION

A comparison with the situation in other countries, within and outside Europe, demonstrates that Academic research about Co-operation in Sweden is as yet limited. Swedish Consumer Co-operation is dealt with in a minority of works, a state which is somewhat surprizing considering the relatively comprehensive Co-operative activity in Sweden. In several of the countries where there is similar activity there are also research and educational programmes about Co-operation, often based at Universities or Institutes which have a Co-operative trend. This is the case both in Western and Eastern Europe, but also in USA, Canada, Israel and Japan, for instance.

The State has also shown very little interest up until the 1970s. Since then the Swedish parliament has declared its support of research and educational programmes concerning Co-operatives. The governmental investigation into Co-operatives (1979–81) has been and can be expected to continue to be of importance in this matter.

In 1975 the Co-operative Institute was founded with the purpose of promoting Co-operation research. In 1981 the Association for Co-operative Studies was founded. A similar initiative was taken by a University in 1983 when the University of Stockholm's Forum for Co-operation research, SUFKO, was founded.

The present study reviews Swedish Consumer Co-operation from the point of departure of its main object, namely promotion of its members' economy through business activity. The study is limited to apply to the Consumer Associations and the retail trade activities within KF. The purpose of this work is to describe, illustrate and analyze Swedish Consumer Co-operation by looking at three central processes:

Business development and the organisational conditions which are connected with this.

Development of theoretical and ideological foundations, the inheritance of ideas and the question which is basic to both these factors and to the whole, namely the question of development of ability, the development of competence.

Two aspects are essential to the study: the pedagogical perspective

and the historical retrospective study.

The pedagogical perspective of this thesis has two dimensions. first is the fact that Consumer Co-operation not only is compelled for its survival to develop business capacity but also the ability to embrace, develop and make use of the inheritance of ideas. This comprises the two sides of competence development. A vital pedagogical problem, the ability to develop the necessary competence, is given fundamental importance. The second dimension is built into the purpose of this work; to make visible and to explain connections, to make it possible to see important parts of a complex context, to illustrate connections so that a totality appears and can be seen as the result of a historical, social and economic development.

The state of Consumer Co-operation in Sweden cannot be understood without a historical perspective, without knowledge of conditions, circumstances but also standpoints, choices of direction and actions which have led it forward to the reality of the present day.

CHAPTER 2. CONSUMER CO-OPERATIVE BUSINESS AND MARKET DEVELOPMENT.

The origin of the Consumer Co-operation must be seen against the background of the development of industrialism. The economic development in Sweden came relatively late. A number of factors, population growth, the development of communications and with them markets, organisation of trade, supply of capital, development of companies, altered class structure, industrial crises and unemplyment comprised the economic, political and social reality, from which the Co-operative movement grew. From early attempts during the late 18th. Century, via the Utopians in the early 19th. Century, in 1844 the important incident occurred — the founding of the Rochdale Association.

The latter half of the 19th. Century was the break-through era in Sweden. The creation of KF in 1899 is a milestone. At the end of 1899 the Society only had 20 members but growth was speedy. From 1910 to 1920 the number of Associations grew from 391 to 941, the largest number ever. After this a process of concentration started. The proportion of Swedish retail trade which Consumer Associations had increased continuously until the 1970s. After this there has been, with occasional exceptions, a continuous decrease, especially in the case of so called special products. The proportion of private consumtion decreased from 9.5% in 1969 to 7.4% in 1982, i.e. an actual reduction of about 22%.

During just about the same period the proportion of Associations which have ceased to give dividends to their members has increased from about 5% to about 57%. The Movement's position has been weakened during the 1970s and the finances of the Associations have grown progressively worse.

The framework for Co-operative activities is provided by the legislation of its Associations. In §1 conditions are stated in the legislator's definition of an Economic Association. Co-operation in such an Association should strive to encourage the financial interests of its members and the Association ought to reach its goal through mainly financial activities. During different periods there have been varying views about short or long term ambitions. Early notions about playing the role of reformer of society were given up in favour of a basic view more adapted to the predominant order of things. Experiences during the 1920s and 1930s led to the belief that competition between different kinds of enterprises best serve the interests of the consumer and the main interest of the Co-operative must be to correct private enterprise, and not to replace it. In latter years even this view has been moderated: the Co-operation is satisfied as long as it remains a section of the mixed society, its ambition is to constitute an as effective competitive factor as possible. Consumer Co-operation must therefore be at least as efficient on business grounds as its competitors in the areas in which it chooses to be active. In this way the so-called three-part efficiency concept is brought to the fore, which is the sum of consumer-political, businesslike and democratic efficiency.

It is worth noting that priority is not explicitly given to businesslike efficiency even though it is apparent that shortcomings in this respect lead to a reduction of the conditions for efficiency in every other area and in the long run there is a risk that they will be totally eliminated.

On two occasions, in 1969 and in 1982, general attitude studies have been conducted. They showed that the attitudes of the general public to the Consumer Co-operatives have deteriated both with regard to the form of the enterprise as well as its ability to compete on the open market.

In 1920 the largest number of Associations ever was reached. Even in 1906 one was aware of the question of competition among Associations and the structure of Associations. It was in fact several years later that the concentration process began. As late as 1940 56% of the Asso-

ciations had less than 500 members. During the whole of the 1940s and until the late 50s the number of Associations remained more or less the same.

In 1950 it was decided that a study should be made of the activity areas of the Associations and a so-called regional committee was constituted. Its work was characterized by conflicting views and it could not reach agreement at the Congress of 1957. In 1958 a further investigation was launched, Dynamic Structure, which recommended a structure of about 100 Associations. This proposal was presented to the Congress of 1960 and was approved, and thus the opposition to a merger as a method of improving efficiency was broken.

In 1963 the then Managing Director Harry Hjalmarson presented for the first time in public the idea of Konsum Sweden. The Congress of 1964 set up the so-called Structure Committee. In february 1966 the Administrative Council and the Board had a meeting to discuss their work. The committee felt, however, that they could not recommend a Konsum Sweden. It became apparent that Hjalmarson, who for a long time had the support of many and close colleagues, now represented by Konsum Sweden line alone. The Congress of 1967 decided to launch study activities on the subject. During later treatment in the Congress there were no requests for a Konsum Sweden. The question was dismissed in 1968.

In 1973 yet another organisational committee was set up, The preliminary study for a completely integrated Consumer Co-operative activity. The investigation, which was presented to KFs Board in 1974, drew attention to a large number of serious defects, especially in the case of Market organisation. No measures were taken. In 1975 yet another investigation was launched, Swedish Consumer-Co-operation on the eve of the 1980s. Its report, which came out in 1979, has not had any more significant effects.

The organisation of the Consumer Co-operation has been closely connected with the question of financial survival. The merger process has comprised an adaptation to changed market conditions. Misgivings of a principle or more specific nature have in the main been rejected and have not been seen to counterbalance business and competitive advantages. Against this background the rejection of Konsum Sweden is seen as a breaking point in the view of the organisation. Up to this moment the businesslike assessment was, if not exclusive, at least decisive. But in the Konsum Sweden question there appears to be a tendency to attatch a relatively minor importance to businesslike assessments.

rejection of the proposal was based, in any case formally, on giving priority to democratic efficiency, at the cost of businesslike efficiency.

It was felt to be more important to establish a democratic framework within which the businesslike aspect could be regulated in the best possible way. Development during the 1970s gives however grounds for the opinion that a reversal of priorities would be of greater importance, i.e. to establish the activity in the first place according to the demands of businesslike efficiency and then, within this framework, strive towards the best possible solution of the problems of democracy.

The process can be given different interpretations/explanations. The decision to give priority to member democracy can, seen against the background of the financial situation of those days plus the climate of opinion and debate, have appeared to be the most urgent at the same time as such a standpoint was made easier by the fact that a more detailed analysis of the democratic organisation in Konsum Sweden was never made. But it is also possible to give this process the interpretation, that the interests which the business managers of the larger Associations had of defending their own autonomy provided the actual motive, rather than safeguarding the membership participation. The long merger process led to the origin of large associations — and hierarchies — with motive and strength to assert themselves and their particular interests. It is more with respect to this background that the process and decision about the Konsum Sweden question can be understood. Even though it is not possible to establish any simple and unambiguous truth, one can call attention to the fact that the question of Consumer Co-operative organisation remains unsolved.

The preliminary study demonstrated a number of serious defects, especially in the question of Market organisation. An attempt yet again to find a unifying solution was made 1978/79, though without reaching any tangible improvement. The defects which the preliminary study demonstrated can in the main be said to exist even today. Even now at the beginning of 1984 there is no central leadership of the Movement's and Organisation's performance in the Market.

CHAPTER 3. ABOUT THE CONSUMER CO-OPERATIVE IDEA INHERITANCE.

In this context the term is used as a comprehensive term for Co-operative theory and ideology. In the chapter there is a survey of the discussion of Co-operative ideas and theories. The purpose of this is

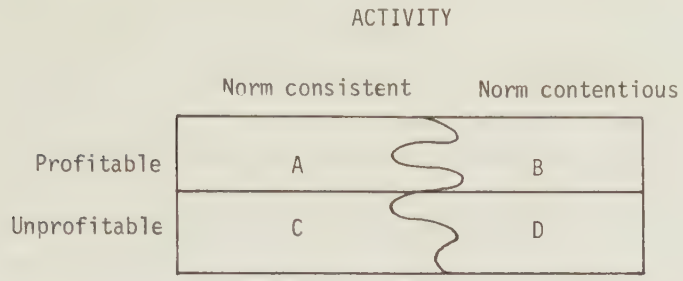
partly to illustrate the contents of this discussion and partly to try to capture the essence of the Consumer Co-operative idea inheritance. The account comprises more than a hundred years' discussions, representing different aspects, attempts and epoks. They provide important points of knowledge, necessary for orientation backward into the past, towards an understanding of the Consumer Co-operative context.

The theoretical-ideological discussion defines and formulates Consumer Co-operation's tasks and role in society, articulates standpoints having to do with political tendencies, efforts to develop Co-operation as a third path between liberalism and socialism. This tendency was expressed amongst other things in that which Charles Gide called Cooperatism and which was developed by Anders Örne and Karl Petander, amongst others. It implies also standpoints in relation to the trade unions and the political workers' movements, and which is illustrated by Leonard Woolf, attitudes to consumption as a phenomenon in society. Advocates of this tendency see in it a solution of the question of the democracy of financial life.

Right from the beginning Consumer Co-operation has assumed standpoints and developed ways of behaving which are grounded, most often, on reported values, formed by the circumstances in which the type of enterprise originated — a type of enterprise which Walter Sjölin has characterized as strongly ethical. An analysis of the theoretical and ideological fundamental features as they were developed and firmly established during the 1920s and 1930s show that these have existed in the main pretty well unchanged since then. Around a centre of ideology, the Consumer Co-operative goals, there have developed different tendencies of thinking. Such tendencies, and, moreover, even ideological digressions which occur, have come to constitute a Consumer Co-operative idea inheritance, whose propagandistic role and significance have been expressed and passed on in educational contexts and other informative activities. The prerequisites which must be fulfilled so that the importance of the ideology can be maintained are partly that praxis and theory are in agreement and partly that the ideology responds to the social reality of the members/consumers. Otherwise it becomes transformed into a solidified substance of conceptions which is presented to participators at Congresses, Assemblies and trotted out at Jubilee Celebrations.

In the report attention is drawn to the consequences of the transition to the so-called Consumer Society. Against the background of its specific idea tradition the Co-operative business can be described as normative. However it is important that profitability is achieved.

This demand constitutes an operationally defined boundary for what activity is possible. The following figure can make the context clear:



Historically/ideologically conditioned guiding principles for the activity of an enterprise are changeable, which is why the boundary for possible activity is fluid (the "drapery line" of the sketch). Fields A and B are open for a single enterprise. For co-operative businesses what happens is that activity within field C, as long as it goes on, is criticized by leadership responsible for economy and, when it ends, is criticized by those who strongly emphasize business political goals. Activity within B field, as long as it goes on, is criticized from ideological quarters and, moreover, risks being placed in field D, because of conflicts of interests. To cease activity in field B involves, on the other hand, criticism from those responsible for enterprises, a loss of proceeds and member criticism, now from another quarter. It is only within field A that activity can proceed free from conflict. The cutting-off of an activity area is decided on by the extent of the idea inheritance, its content and strength. During periods when results are weak the need and consequences of extending the activity area is brought to the fore by overstepping or moving the norm-boundary to the right in the sketch.

In a previous economic situation in our society, which was characterized by a lack of goods, the B and D fields in the sketch were hardly visible. With increased prosperity the proportion of dispensible goods increases, the boundary moves to the left at the same time as the concept to need, which is so central to the idea of a Co-operative goals and earlier had stable, clear contours, gradually disappears in a mist.

The favourable economic and market-oriented development for Consumer Co-operation was interrupted when the 1960s went over into the 1970s. The decade change came in this sense to represent a turning-point. But it is possible that a more acute turning-point had already occurred during the 1950s and was connected with the start of the Affluent

Society, which entailed a radical change of outlook on life and a radical culture-change. The clear and close connection which earlier had prevailed between Co-operative praxis and ideology began to become successively weakened. Support for this view is given by the previously mentioned attitude investigations. The conclusions reached by Lars Eronn in his book, Co-operative ideas and people (Kooperativa idéer och människor) point in the same direction, as do even the process and the dissolution of the Konsum Sweden question. The less the Consumer Co-operation in its supply of goods and services and in its price policy can manifest its own distinctive character and obviously further the economy of its members — wherein lies its social effect (Walter Sjölin) — all the more important does the division appear between information/ ideology production and the distribution of goods, which Eronn has pointed out and which is manifested in the organisational arrangement within KF with separate sectors for these functions.

CHAPTER 4. THE CO-OPERATIVE EDUCATION QUESTION

At the KF Congress of 1902 the first motion about Co-operative courses in commerce was presented. The second proposal came to the Congress of 1907. In 1908, in yet another Congress motion there was a recommendation for an investigation about a School of Commerce. The proposition demanded furthermore that KF intervene and "transform the Co-operator into a businessman and the businessman into a Co-operator". The first commercial and book-keeping course was carried through in 1910. During the years that followed the educational question became more and more acute. In 1913 the Federation for Co-operative managers was established, KFF, whose board discussed questions of education. In 1918 an educational committee was appointed which amongst other things recommended so-called county courses, which started in 1919. The main problem at that time was to make Co-operative employees better business people. From the early 1920s scholarships were awarded for studies in folk high schools. In 1923 and in the years following courses with a more long-term policy were launched, which were intended for younger employees and which made certain demands on previous knowledge. In 1924 a property was bought which came to be called Vår gård (roughly translated — Our House). The acquisition of Vår gård — the start of Co-operation's own school in Sweden — came to mean that the education of personell became more effective. The educational work there started in 1925. Already during the first year a nineweek course was started whose stated purpose

was to train prospective leaders. For a long time the heart of the Vår gård educational programme came to be a system of courses built up as a series of stages. The growth of the Associations gradually changed the task of the leaders of Associations and this gave rise to new educational needs. The so-called Assistent Training Programme was added. This two years' training programme started in 1931 and carried on until 1974, when it was discontinued, with reference to financial difficulties. During the period 1928–74, 451 people were selected to take part in this programme. From this group 89% continued to work with the Co-operation. If one defines efficiency as degree of goal attainment, the education was effective. The programme was launched again in 1981 and is still in use.

From its start in 1925 and until 1960 Harald Elldin was principal of Vår gård. Elldin's view was that it was Vår gård's mission to be an organ in the service of the Co-operative movement. Elldin tried to counteract the risk of a one-sided focus by endeavouring to take part in more general educational work, albeit in a framework of meagre resourses. The system of training in stages was built upon and helped to make possible an integration between theory and practice. Another prerequisite of importance to Elldin was the practice of pupil selection, a problem which captured his interest to a great extent and he undertook journeys for the purpose of study in Germany and Denmark, for instance. Contacts with the then Professor of Education, Rolf Anderberg in Uppsala, resulted in the use of a comprehensive test programme, which was evaluated from time to time by Torbjörn Stockfelt, amongst others.

The work at Vår gård was characterized during long periods by large scarcities of financial resources, and this was a reason for the deep conflict of interests which existed between Albin Johansson and Harald Elldin. Johansson's retirement from the post of Managing Director for KF in 1957, came in this respect to mean an improvement for Vår gård, where solutions of different educational problems had until now been controlled by a lack of resources, rather than by pedagogical considerations.

One of the problems which Vår gård had in the early days was the generally low level of knowledge amongst the participants in the courses. During a period there was, therefore, in collaboration with Brevskolan (a Correspondence College), an abridged grammar school education.

During the 1960s there were some attempts made to broaden the recruitment of potential leaders. These attempts, however, did not lead to any greater results.

An educational epoch came to an end when Harald Elldin retired. His successor, Gunnar Dahlander, had the opportunity of leading an enterprize which expanded quickly and could provide new categories of employees with possibilities for admission to an expanding range of courses.

The importance of the psychological tests diminished more and more and came to an end when Assistent training was discontinued in 1974.

In 1967 Marketing courses were introduced as a result of the established need for raising the theoretical competence of personell in positions of marketing responsibility to a level equal to that of the rest of trade and industry. The training was mainly for Managers on the highest level and was given high status. These training programmes continue even today, somewhat abbreviated but still spread over three years. An attempt to establish the degree of goal attainment shows that after 15 years' activity (1982) only about 40% of the primary target group has been reached.

CHAPTER 5. PERSPECTIVE ON CENTRAL PROBLEMS.

The Consumer Co-operation's principle importance for society can be said to lie in the fact that it, taking people's needs as its point of departure, with an organisational form and with conditions of ownership which have eliminated individual profit interest, has been able to assert itself within the framework of a Market Economy in such a way that its effects have strongly influenced and strengthened the household finances of large groups of the poulation and thus also their general welfare. Consumer Co-operation in this respect can be said to have made a not unimportant contribution to the whole society's development from privation to welfare.

People of different political views joined the growing body of members. Even though Social Democrats were overrepresented in the leadership it is evident that the Movement in the main reached its goals in the case of legislature and industrial policy and was also able to keep its own field of activities free from questions which divides the membership along party political lines. During the first two decades of the century the emphasis was laid on the Co-operation's task of reforming the society. These ambitions were toned down and gradually revised so that new goals developed — in competition on the Market to offer its members, and later consumers in general, the greatest possible value in terms of quality, price and service. The leading position attained by the Consumer Co-operation decreased both with regard to

technical, administrative and organisational aspects more and more during the 1960s and the 1970s it had entirely disappeared. Faith in the Consumer Co-operation diminished more and more both with regard to its competitive ability on an operative level and with regard to the business form as such.

The organizational development and the framework are decisive factors for what efficiency it is possible to develop and have therefore been studied in a certain amount of detail. The question of organization remains a problem of the greatest importance for the Movement, whose position has been weakened continually since the beginning of the 1970s. In this presentation there is a description of the consequences of the gradual transition to the so-called Consumer Society, through which the inheritance of ideas is undermined. It is possible to distinguish a number of phases in the education question.

The first phase comprises the period from 1902—1924 and is characterized by construction work and all its problems. The second phase begins in 1924 with the acquisition of Vår gård. During this period the enterprize is given a clearer outline, stability and planning, through which an integration of practical skill training and theoretical/ideological schooling and nurturing is made possible. Harald Elldin's retirement marks the end of this phase.

The third phase coincides more or less with the 1960s and is marked by the changes of the growing Welfare State. The contents of the education is formed by changing Market conditions but also by the educational explosion in Society as a whole. Demands for other theories arose and interest focused on questions of a more general nature, which led to an apparently inevitable consequence, namely the toning down of questions to do with the individuality of the Co-operative Enterprize and the basic problems of Co-operative theory. The endeavour to raise one's own competence, by means of education and in other ways, has taken its point of departure in Co-operation's goals and within the framework of a demand for businesslike activities and competitive strength. Attempts to construct special Co-operative pedagogics, based on ideas about how Co-operative activities and other realities ought to be constituded, have been shown to be fruitless, both theoretically and practically (Koop.Inst.).

It has been known for a long while that Consumer Co-operation both in the long and the short term has difficulties with regard to leadership capacity. Large efforts to master these problems have been planned for some time and even partly begun. As has been mentioned above, a

motion was presented to the KF Congress in 1908 which closed with to KF to intervene and "make the Co-operator a businessman and the businessman a Co-operator".

This illustrates not only the connection and interaction between two of the foundations of Consumer Co-operation, businesslikeness and idea inheritance, but points to the presence and inevitability of a pedagogical basic problem, which — then as now — consists of the consideration of goals and means for the generation of that competence, which is a decisive prerequisite for the maintenance and development of the position of the Movement.

The age-structure of the Co-operative leadership group shows that the average age is high (54 for an Association leader), almost a third will go into retirement within the next 5—10 years. At the same time there are relatively few in the agegroup 30—45. For an Association leader it is furthermore characteristic that the basic school educational level is low (80% have only elementary or secondary school). They have taken the long road, practitioners with very little theoretical schooling. This pattern has hindered many attempts to an alternative recruitment.

The conditions which prevailed earlier, when Co-operation for its recruitment of capable people had to rely of the so-called talent reserve, were the result of a social and economic reality from which there developed a virtue. The process for recruitment and training has more and more been transformed into an educational ideal, which in its turn has come to comprise part of the Co-operative idea inheritance and the Co-operative business culture.

The ability to develop the enterprize and the ability to understand, embrace and make use of the Movement's idea inheritance are two sides of competence development and they clarify the special importance of this work. The ability to develop the necessary competence is itself a third foundation. The prerequisites for business development lay in the financial, social and political conditions, which were present when industrialism was growing up. Among these prerequisites were also the ideas and views which had grown out of these conditions. The systematic relating of knowledge was brought to the fore at a later date. Through the creation of Vår gård educational work was given a greater influential importance both for the businesslike and the ideological development. After the war came a time of economic growth, expanding mass markets and fast Consumer Co-operative development. Demand for more knowledge and market-oriented thinking followed. Knowledge was obtained

to a larger degree from the outside. Sucessively the foundations for the corporative ideology's position in education were weakened. A Co-operation's Janus face became more and more apparent. On the one hand an ideological front against the values and principles of Market economy and commercialism and, on the other, a gradual penetration of and acceptance of these principles as necessary and suitable for Consumer Co-operation. In the investigation material on which the extensive effort within KF is grounded to try to solve problems of leadership, it becomes clear that the changes in the surrounding world which have befallen the Consumer Co-operation are essentially structural, that their mastery demands a leadership with, on decisive points, new competence, and that growing importance must be ascribed to theoretical knowledge. The Co-operative competence development appears in other words to be more and more one of the fundamental conditions for the ability of the Movement to master its future.

The picture which up to now has been painted of the 1980s gives some support to the view that the Co-operative idea inheritance once again can come to play an important role. Development during the 1970s, what has up to now elapsed of the 80s plus an attempt to look out even longer into the future, gives also support to the idea that a critical examination of areas of activity for Consumer Co-operation is necessary. This kind of thinking gives rise to a critical reflection about the question of whether there now are sufficient grounds for the view that Consumer Co-operation best meets its main task, to promote the economy and welfare of its members, by engaging in the retail market in the present scale.

It is in such a perspective that the claims on a future leader role should be seen. It is then clear that alongside of questions of business and idea development, others that have to do with Co-operative nurture and compentence development are of central importance.

Noter

KAPITEL 1

1. Referens: SOU 1981:60, avsnitt 11.4.

2. Anders Örne, 1881—1956. Efter studier i Uppsala blev han fil. kand. 1907. Därefter medarbetare i Social-Demokraten. Örne utsågs 1910 att efterträda Martin Sundell som redaktör för Kooperatören. Från 1914 också redaktör för det samma år startade Konsumentbladet. Örne invaldes 1917 i KFs styrelse som chef för sekretariatet och blev därmed organisationschef. Från 1920 statssekreterare i finansdepartementet, därefter kommunikationsminister. 1923 återvände Örne till KF sedan Branting avgått. 1926 utnämndes Örne till generaldirektör för Postverket. Under perioden 1919—34 var Örne ledamot av riksdagens första kammare. Tyngdpunkten i Örnes författarskap inföll under det tidiga 20-talet. Han behandlade främst samhällsfilosofiska frågor, samhällsekonomi och internationella förhållanden. Örne ägnade en betydande del av sitt skrivande åt kooperativa ämnen och har kommit att betraktas som en av kooperationens mest betydande teoretiker.

3. Se Jerker Nilsson, (1983), s. 13.

4. Olof Ruin, (1960), s. 1.

5. Se Wilhelm Sjöstrand, (1968). 1974 författade Professor Åke W. Edfeldt en promemoria, "Pedagogikämnet vid Stockholms Universitet". PM:en ger en kortfattad, översiktlig skildring av ämnets utveckling och förändring.

6. Som exempel härpå kan nämnas dels butiksstrukturens utveckling och dels uppbyggnaden av lagercentralsystemet.
   De första självbetjäningsbutikerna i Sverige var kooperativa och öppnades i Motala (1940) och Stockholm (1941). Systemet uppstod i USA redan under 1:a världskriget, utvecklades kraftigt under mellankrigstiden. De första försöken i Sverige blev trevande och genombrottet kom först under efterkrigstiden. Kooperationens andel av självbetjäningsbutikerna var till en början, naturligtvis, stor och minskade efterhand, vilket framgår av nedanstående tabell:

Självbetjäningsbutiker inom kooperationen och övrig handel under 1950-talet.

År	Kooperationen	Övrig handel	Totalt antal	Ökning per år Kooperation	Övr. handel	Totalt
1950	131	68	199			
1951	313	259	572	182	191	373
1952	582	449	1 031	269	190	459
1953	833	564	1 397	251	115	366
1954	1 140	765	1 905	307	201	508
1955	1 479	946	2 425	339	181	520
1956	1 785	1 220	3 005	306	274	580
1957	2 051	1 462	3 513	266	242	508
1958	2 350	1 751	4 101	299	289	588
1959	2 647	2 108	4 755	297	357	654
1960	2 896	2 555	5 451	249	447	696

Källa: H. Kylebäck, (1983) s. 94—103. Som källa för tabelluppställningen anger Kylebäck Handelns utr. inst 1964.

Efter krigsslutet ökade varusortimentens bredd, framför allt ifråga om färskvaror, hel- och halvfabrikat och djupfryst. I många föreningar var befintliga lagerlokaler otillräckliga. 1948 fanns hela 550 s k centrallager. Det framstod som alltmer angeläget att finna en samlande lösning, en väg att rationalisera hanteringen och samtidigt en metod som kunde passa skilda föreningstyper. Under åren 1948–49 utarbetades förslag till ett system med lagercentraler. Frågan var komplicerad och förslaget mötte åtskilligt motstånd. Likväl kunde förslaget realiseras med start för den första lagercentralen i Visby 1949. Denna lagercentral kom att bli förebild för bl a ICAs inköpscentraler.
Källa: Kylebäck, (1983), s. 119–121.

7. Assar Lindbeck, (1980), s. 9 och 11.

8. Se Sören Bergström (1981).

KAPITEL 2

1. Eli Heckscher skriver i "Svenskt arbete och liv"(som utgör huvudreferens för avsnittet) att industrin, trots utvecklingen efter 1850, inte kunde absorbera det stora befolkningsöverskottet. Även om nativiteten sjönk från 1870-talet med ca 10%, från 33 till 30 per 1.000 invånare, förekom ett inte bara högt, utan t o m stigande befolkningsöverskott. Orsaken härtill låg främst i en sänkt mortalitet, ungefär från 23 till 18 per 1.000 invånare.
   Jordbruket fick under lång tid försörja den växande befolkningen. Omkring 1870 beräknas jordbrukets andel av befolkningen ha uppgått till ca tre fjärdedelar (eller, enligt Heckscher, 72,4%).
   Situationen fick särskild betydelse under tider av stark folkökning, vilket i särskilt hög grad gällde under 1820-talet. Då ökade nativiteten markant (möjligen beroende av den höga nativiteten under 1790-talet), samtidigt som dödligheten pekade nedåt. Följden härav blev en folkökning som saknade motstycke i landet, särskilt under perioden 1821–25. Heckscher skriver: "När då dessa nya mängder folk till allra största delen kastades in på jordbruket, så uppstod nära nog för första gången vad som kunde bli en stor fara för jordbruksbefolkningens proletarisering. Det inträdde med andra ord en ny ökning av jordbrukets underklass, den obesuttna jordbruksbefolkningen. Medan den ekonomiskt starkaste delen av denna obesuttna jordbruksbefolkning, nämligen torparna, gick tillbaka, växte backstugesittarnas antal, och därtill kom ännu ett nytt slag av jordlösa lantarbetare på herrgårdarna, nämligen statarna.
   Det problem som skapades genom detta nya läge kom själva verket aldrig att få sin lösning inom det svenska samhällets egen ram. Lösningen bjöds nämligen först genom den stora utvandringen." (op. cit., 339 f).

2. Som exempel på de svårigheter som drabbade särskilt arbetarbefolkningen anförs i Kooperationsutredningens betänkande "Kooperationen i Sverige" (SOU 1979:62), följande: "Tidvis och i vissa områden var arbetarna tvingade att ta ut en del av sin lön i form av varor i av arbetsgivaren ägda butikerna. I andra fall var kredithandeln så utbredd att arbetarna nästan var livegna under fabriks- och/eller butiksägaren." (s. 29).
   Långt tidigare gav Anders Örne uttryck åt denna uppfattning. Örne

gör i "Kooperativ samhällssyn gällande att konsumentkooperationens initiativtagare "...sågo hur deras hushåll ledo av minuthandelns och den lokala produktionens ofullkomligheter och... den utbredda kredithandeln." (Örne (1951), s 33).

Det bör i sammanhanget observeras att varken Örne eller Kooperationsutredningen ger något belägg för att kredithandeln skulle haft den påstådda betydelsen. Det bör vidare påpekas att inte heller Eli F. Heckscher, som behandlat konsumentkooperationen i såväl "Svenskt arbete och liv" som i "Svenska produktionsproblem", i dessa arbeten anvisar något material som ger stöd åt ett sådant antagande.

3. Den vid denna tid förda handelspolitiken var inriktad på stimulans av industriell expansion. Emellertid förändrades detta genom den stora amerikanska spannmålskonkurrensen, som bidrog till uppkomsten av en ny protektionism. Den inleddes omkring slutet av 1870-talet och skapade en oförutsedd och allvarlig situation för de europeiska staternas jordbruk och för spannmålsproduktionen. Olika länder valde skilda vägar för att möta situationen. Eli F. Heckscher har i "Svenskt arbete och liv" skildrat utvecklingen: "För Englands del vidtogs egentligen inga åtgärder i någon riktning, med påföljd att dess jordbruksproduktion överhuvudtaget sjönk starkt. Danmark däremot omlade sin jordbruksdrift från spannmålsproduktion till boskapsskötsel... Flertalet europeiska länder valde emellertid att söka upprätthålla näringen i dess gamla skick så långt det lät sig göra, nämligen genom att införa spannmålstullar... med Österrike och Tyskland i spetsen banade sig nu agrarskyddet väg och nådde — efter hos oss ovanligt häftiga politiska strider — också Sverige, i form av ett beslut vid 1888 års riksdag." (op.cit., s. 342).

Blott några år senare följdes detta beslut av beslutet 1892 att införa industritullar. Sverige drogs härigenom in i det mer protektionistiska tyska handelstraktatsystemet i stället för det mer frihandelsvänliga franska.

Ett område som synes starkt påverkat av den förda tullpolitiken och som ur kooperativ synvinkel är av särskilt intresse, är den tilltagande monopoliseringen, uppkomsten av trust- och kartellväsendet. Tullskyddets effekt blev att en viss marknad skyddades från utländsk konkurrens.

Därigenom underlättades de egna företagens sammanslagning, som blev ett medel för producenterna att pressa upp priserna till den av tullskyddet möjliggjorda nivån. Som exempel på denna utveckling i Sverige kan nämnas den år 1907 bildade sockertrusten. Senare uppstod på andra områden svagare motsvarigheter inom kvarn- och margarinindustrierna. Även om sambandet mellan tullpolitiken och den här skildrade utvecklingen är tydligt bör det nämnas att andra faktorer också spelade roll, t ex en del inneboende drag i storindustriell verksamhet.

(För närmare studier av dessa frågor hänvisas till Hugo Kylebäck (1974).

4. Se SOU 1979:62, s. 30 f.

5. Till diskussioner rörande kooperativa organisationer och deras möjligheter att lösa grundläggande samhälleliga problem bidrog bl a Erik Gustaf Geijer, som 1844 höll föreläsningar om "vår tids inre samhällsförhållanden" och där han mot bakgrund av industrialismens följder såg kooperationen som en väg till räddning.

6. Se Anders Örne (1951), s. 12.

7. "Kapitalbrist hindrade länge KF att engagera sig i egen produktion.

Genom den konsolidering som skett under slutet av 1910-talet och i början av 1920-talet kunde KF agera kraftullare än tidigare. Förbundet hade tidigare under en period, 1909–1913, ägt en mindre margarinfabrik och föreningarna hade i flera fall haft egen produktion på bageri- och charkuteriområdena. Under 1920-talet förvärvade eller startade KF margarinfabrik (1922), kvarnar (1922, 1925), kafferosterier (1921–1932), skofabrik (1925), gummifabrik (1926), superfosfatfabrik (1929), och under 1930-talet vegetabilisk oljefabrik (1932), lampfabrik (1931), ytterligare skofabrik (1935), läderfabrik (1935), silkescellulosafabrik (1935), konfektionsindustri (1935), kassaregisterfabrik (1937), porslinsfabrik (1937), konservindustri (1938) och massa- och pappersbruk (1942).

Utbyggnaden har fortsatt under efterkrigstiden både genom en utbyggnad av den bas man tidigare förvärvat och genom betydelsefulla nyförvärv. Som exempel kan nämnas flera förvärv på byggmaterialområdet, tvättmedelsindustri (1948), chokladfabrik (1948).

Värdemässigt har KF:s egen industriproduktion sedan början av 1920-talet vuxit från någon miljon kr till 550 milj kr 1950, 3.100 milj kr 1970 och 6.500 milj kr år 1977. KF:s industrigrupp är därmed den åttonde största industrikoncernen i Sverige. Totalt sett brukar KF redovisas som landets största företag med en omsättning av 19 300 milj kr och 72 000 anställda 1977. I dessa uppgifter ingår emellertid då också föreningarna med avdrag för internleveranser och moms." (SOU 1979:62, s. 42).

8. Uppgången 1982 har uppnåtts dels genom "effektivitetsförbättringar" (VB-82, s. 63) och dels genom sänkta kapitalkostnader som följd av diskontosänkningar i slutet av 1981 och i början av 1982. Resultatet uppnåddes trots att försäljningsvolymen sjönk med drygt 0,5%.

9. Bertil Tronêt har i sin bok "Kooperativt kapital" (1979) skildrat bl a hur grundsatserna i sina huvuddrag förändrats resp. kommit att bestå under olika tidsperioder.

Inom Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) diskuterades under 1930-talet de kooperativa grundsatserna. Såsom bärande principer kom att gälla dels att återbäring skulle utgå i förhållande till gjorda inköp, dels begränsad kapitalränta och dels principen om kontanthandel.

Enligt Tronêt dröjde det ända till 1960-talet innan en förnyad granskning av grundsatserna företogs. De här berörda grundsatserna fick vid IKA-kongressen 1966 ändrad utformning så att grundsatsen om kontanthandel tagits bort, främst beroende på ökad handel med kreditkrävande kapitalvaror.

I det handlingsprogram, som antogs vid KFs förbundsstämma 1976, anges bl a i de inledande grundsatserna som riktlinjer:

"4. Begränsad ränta på insatserna. Återbäring i förhållande till gjorda köp

5. Kapitalbildning för utveckling och ekonomiskt oberoende"

Vidare anges en rad uppgifter för den konsumentkooperativa rörelsen, bl a:

"3.a. att åstadkomma en kapitalbildning som säkerställer rörelsens oberoende och fortsatta utveckling

Under den därpå följande rubriken "Riktlinjer" anges under området Ekonomi:

"Med utgångspunkt från kravet på en rationell organisation för att anskaffa och tillhandahålla varor och tjänster till så låga priser som möjligt och samtidigt utveckla verksamheten bör rörelsen eftersträva

9:1 att uppnå ett ekonomiskt resultat som medger en sådan ökning av eget kapital och reserver att deras andel av det totala anskaffade kapitalet bibehålles och helst ökas. Återbäringens storlek skall anpassas till dessa ekonomiska krav och den prispolitik som varje förening önskar tillämpa

9:2 att alla inversteringar noga prövas med hänsyn till deras möjligheter att bära sina kostnader

9:3 att medlemmarna intresseras för att placera sina sparmedel i den egna rörelsen

9:4 att för verksamhetens finansiella utveckling tillvarata möjligheterna till samverkan med andra folkrörelser och olika samhällsorgan

9:5 att ställa erforderliga resurser till förfogande för att tillgodose kravet på aktiv demokrati och aktivt medlemsliv

(Ur Konsumentkooperativt handlingsprogram, antaget av KFs förbundsstämma den 10 juni 1976 med ändringar och tillägg antagna t o m 1981.)

Bertil Tronêt skriver:

"Försöker man urskilja den röda tråden genom konsumentkooperationens grundsatser och handlingsprogram beträffande finansieringsfrågor skall man finna att den centrala frågan som funnits i rörelsen från första början och alltjämt finns kvar är att:

Det erforderliga kapitalet skall på olika sätt tillskjutas och skapas av medlemmarna gemensamt."

(Bertil Tronêt (1979), s. 13)

10. Vid jämförelsen bör följande beaktas: kooperationsutredningen redovisar för börsbolagen soliditetsutvecklingen inkl. resp. exkl. s k överavskrivningar. I det förra fallet erhålles en gynnsammare utveckling. Vid jämförelse med kooperationens utveckling borde denna skillnad ha redovisats och kommenterats. Komplettering i detta avseende visar för börsbolagen 1970 en soliditet på ca 34% och 1978 23%, dvs ett fall på −11 procentenheter mot i utredningen redovisade −3,7 (för kons. koop. −8,1). (se SOU 1981:60. s. 208 ff, fig. 5.13, tabell 5.4. och fig. 5.14).

11. Med konsumentkooperation avses i detta sammanhang, i tillämpliga diagram och tabeller i detta avsnitt, KF med föreningar, Fonus och vissa föreningar, OK med föreningar samt HSB och vissa föreningar. Folksam ingår inte.

12. Också vid denna jämförelse finns skäl till nyansering. Konsumentkooperationens stora investeringar i främst varuhusuppbyggnad var i huvudsak avslutade vid utgången av 1960-talet (= utgångspunkten för utredningens jämförelse). En mer rättvisande bild hade erhållits vid användning av en längre jämförelsetid.

13. Konsumentkooperativt handlingsprogram, antaget av Kooperativa förbundets förbundsstämma den 10 juni 1976.

14. För att fullgöra denna uppgift skall rörelsen bygga upp en ändamålsenlig organisation, vars verksamhet baseras på följande grundsatser:

1. Öppet medlemsskap
2. Partipolitisk och religiös obundenhet

3. Demokratisk förvaltning (en medlem — en röst)
4. Begränsad ränta på insatserna, återbäring i förhållande till gjorda köp
5. Kapitalbildning för utveckling och ekonomiskt oberoende
6. Upplysningsverksamhet
7. Kooperativ samverkan

Uppgiften innebär att rörelsen skall

1. på effektivaste sätt anskaffa och tillhandahålla varor och tjänster, som är väl ägnade att tillgodose konsumenternas behov
2. tillhandahålla sådan information som underlättar för konsumenterna att organisera sin hushållning och på ett ändamålsenligt sätt anskaffa varor och tjänster
3. bygga ut den konsumentkooperativa sektorn och vidga inflytandet på samhällsutvecklingen genom
   a. att åstadkomma en kapitalbildning som säkerställer rörelsens oberoende och fortsatta utveckling
   b. att skapa och påverka opinioner för åtgärder som är angelägna ur konsumentsynpunkt
   c. att samverka med andra konsumentkooperativa organisationer och med andra folkrörelser
   d. att samverka med och påverka olika samhällsorgan
   e. att bedriva ett internationellt samarbete för att främja konsumenternas intressen och kooperationens utveckling
   f. att då så är fördelaktigt ur konsumentsynpunkt skaffa sig insyn och inflytande i icke konsumentägda företag
4. bedriva erforderlig forsknings- och utvecklingsverksamhet
5. bland medlemmar och allmänhet sprida upplysning om konsumentkooperationens mål, principer och verksamhet och som sådana samhälls- och företagsekonomiska förhållanden som är av betydelse för hushållen.

15. Arbetet redovisades vid kongressen i Paris 1937, som kodifierade följande sju grundsatser, efter vilka verksamheten skulle bedrivas:

1. Öppet medlemskap
2. Demokratisk förvaltning (en medlem — en röst)
3. Återbäring på köpen
4. Begränsad ränta på insatskapitalet
5. Politisk och religiös neutralitet
6. Kontanthandel
7. Upplysningsverksamhet

16. 1. Frivilligt medlemskap utan konstlade inskränkningar eller social, politisk, rasmässig eller religiös diskriminering
2. Demokrati (en medlem — en röst)
3. Insatskapitalet skall erhålla uppåt begränsad ränta
4. Överskottsfördelning: på föreningens verksamhet uppkommande överskott skall enligt medlemmarnas beslut fördelas bland dem i förhållande till gjorda köp genom föreningen, resp. gjorda leveranser till denna eller tas i anspråk för föreningens utveckling eller för annat gemensamt ändamål på sådant sätt att ingen medlem gynnas på övriga medlemmars bekostnad

5. Upplysningsverksamhet

6. Samverkan. Alla kooperativa organisationer skall aktivt samverka med andra kooperativa organisationer på lokal, nationell och internationell nivå.

17. Lagens första paragraf hade följande formulering: "Förening med ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att anskaffa livsmedel eller andra förnödenheter åt medlemmarna eller avsätta alster av medlemmarnas verksamhet eller bereda bostäder åt medlemmarna eller anskaffa lån åt medlemmarna eller idka annan ekonomisk verksamhet, må kunna i enlighet med vad i denna lag sägs varda registrerad såsom ekonomisk förening.
Vad nu stadgat skall ock gälla om förening, som genom idkande av handel eller annan verksamhet, varmed följer skyldighet att föra handelsböcker, vill vinna annat ändamål än främjande av medlemmarnas ekonomiska intressen." (sekundärkälla: Örne (1918), s. 127).

18. Definitionen lyder i översättning: "föreningar med uppåt obegränsat medlemstal, vilka ha till syfte att medelst i gemenskap bedriven affärsverksamhet främja sina medlemmars förvärv eller hushållning (kooperativa företag). (op.cit., s. 130–131).

19. Schulze-Delitzsch, Franz Hermann, 1808–83. S-D var tysk socialpolitiker. Han tjänstgjorde 1838–51 som jurist och domare, tillhörde preussiska nationalförsamlingen 1848 och från 1867 riksdagen som representant för framstegspartiet. I hemstaden (Delitzsch) kom S-D i kontakt med hantverkargrupper, vilkas försörjningsmöjligheter hotades av den växande storindustrin. Han sökte förmå hantverkarna att genom organisationer skaffa storindustrin fördelar. Han skapade 1849 en inköpsförening för snickare och skomakare, 1850 en kreditförening för att möjliggöra råvaruinköp, senare avsättningsorganisationer för olika typer av hantverk och slutligen konsumtionsföreningar för anskaffningen av livsmedel etc. Alla dessa organisationer fick stor betydelse icke blott för hantverkarna utan för hela den kooperativa rörelsen. 1859 valdes S-D på den första tyska kooperativa kongressen till chef för tyska andelsföreningarnas korrespondensbyrå.

20. Gunnar Heckscher (1951), s. 120 f.

21. Örne skriver: "När en hektoliter potatis skall föras från en ort i, låt oss säga, Östergötland till förbrukning i Stockholm, går den under ideliga prisstegringar, kanske först till en lokal uppköpare, därifrån till en grosshandlare i potatis och andra livsmedel, från denne genom en kommissionär till minuthandlaren i Stockholm och så kommer den slutligen fram till konsumenten. När å andra sidan jordbrukaren skall köpa exempelvis en hötjuga, vänder han sig till närmaste lanthandlare. Denna har köpt hötjugorna av en handelsresande (vars underhåll och resor kostar ca 40 kr pr dag). Handelsresanden har blivit utsänd av en grosshandlare, som i sin tur köpt genom tillverkarens generalagentyr."

22. Örne avslutar artikeln med ett avsnitt som närmast har karaktären av manifest över den konsumentkooperativa rörelsen och som därför här återges in extenso: "Viktigare än alla andra slag av kooperation är emellertid konsumentkooperationen, samverkan mellan förbrukarna av livsmedel och andra förnödenheter. Denna form av kooperation, som i Sverige representeras av Kooperativa förbundet och till detsamma anslutna föreningar samt ett antal fristående företag, får sin stora betydelse därigenom att den kan bereda fördelar åt det

största antalet människor. Alla, rika och fattiga höga och låga, gamla och unga, konservativa, liberala och socialister, äro konsumenter. Alla ha naturligtvis icke i denna egenskap samma intressen. Handlaren får medel till sin egen konsumtion genom att förmedla andras. Han och de, som bero av honom, ha intresse av det nuvarande systemets bibehållande. Likaså betrakta naturligtvis alla, som ha fördel av trustväsendet, konsumenternas sammanslutning med sneda blickar. Men det stora flertalet människor har dock övervägande konsumentintressen, åtminstone beträffande industrialster. Alla dessa, som ha fördel av billigare behovsartiklar, och av mellanhandssystemets avlägsnande, vill konsumentkooperationen samla till gemensamt uppträdande, oberoende av deras yrke, deras politiska eller religiösa åskådning, och olika intressen i andra avseenden.

Det två samhällsgrupper, som ha den största fördelen av mellanhandssystemets ersättande med en förnuftigt lagd varuförmedling, äro de små jordbrukarna och industriarbetarna (jämte lägre tjänstemän etc.). Till dessa vänder sig också i huvudsak den agitationsverksamhet, som Kooperativa förbundet bedriver, ehuru förbundet inom sig räknar och gärna mottager representanter även från andra samhällsklasser, blott de godkänner de kooperativa principerna.

De danska jordbrukarna, som äro långt före de svenska i förståelse för kooperationens betydelse, ha skapat en konsumtionsföreningsrörelse, som hör till den mest utvecklade i världen. I Danmark stå arbetarna mera främmande för rörelsen. I Sverige är det däremot jordbrukarna som hittills icke i större utsträckning slutit sig till konsumentkooperationen. I båda länderna stå vi sålunda långt ifrån idealet, som är att alla samhällsgrupper med konsumentintressen samlas till samfällt arbete.

Kooperationens fördelar kunna sammanfattas så, att den skaffar billigare och bättre varor, att den verkar som en automatisk sparapparat, därigenom att uppstående vinst dels fonderas till medlemmarnas gemensamma bästa, dels årligen utdelas efter vars och ens varuinköp, att den bringar ordning i medlemmarnas ekonomi genom att tillämpa kontanthandel, att det ger medlemmarna ökade insikter i ekonomiska ting, att den åstadkommer jämnhet och stabilitet på varumarknaden och så medelst motverkar kriser, att den framskapar en säker kundkrets för egna produktiva anläggningar av olika slag, att den uppfostrar medlemmarna till samhörighet och inbördes hjälp och slutligen att den genom internationella förbindelser verkar som en praktisk fredsrörelse.

Den konsumentkooperativa världsrörelsen är, samtidens största folkrörelse. Den förmedlar varor åt över 20 miljoner människor och den sysselsätter i affärer och fabriksanläggningar med än 200 000 arbetare och andra anställda. Ensamt i England har den 107 000 anställda.

Kooperationens storhet ligger däri att den helt och hållet bygger på de breda lagrens eget intresse och är till uteslutande för deras eget bästa. Det ligger därför ingen överdrift i att kalla rörelsen en väg till ekonomisk frihet för alla dessa som under hårt arbete nu förtjäna ett knappt uppehälle. Den söker nämligen i praktisk verksamhet omsätta den tanke, som är samtidens största: Enigt samarbete till allas gemensamma bästa i stället för den nuvarande förbittrade ekonomiska kampen mellan människorna.

I förhoppning att Sveriges alla jordbrukare vilja vara med om att förverkliga den tanken, inbjuda vi dem härmed att efter tagen kännedom om den kooperativa rörelsens syften sluta sig till densamma och bidraga till en intim samverkan mellan rörelsens olika grenar.
A. Ö - e." (Ur Kooperatören 1911/32 den 10 nov.)

Det bör tilläggas att detta nummer av kooperatören var ett s k Jordbruksnummer.

23. En god belysning av behovsbegreppet har Elsa Rosenblad-Wallin givit i en rapport "Konsumentens behov och tillfredsställelse på marknaden" (1982) E.R.W anger, med referens till W. Leiss (The limits of satisfaction. An essay on the problem of needs and commodities, Toronto 1976) tre typer av tankemönster kring begreppet behov och där man utgår från distinktioner mellan dels biologiska och kulturella komponenter, dels hierarkier eller relativa prioriteter (t ex Maslow) och dels S-R-teorier utifrån behaviouristiskt eller kritiskt perspektiv. Ansatsernas bidrag till utvärdering av konsumentbehov är ringa. E.R-W hänvisar i sammanhanget till K. Ilmonen och dennes uppfattning att behovsteorin bör överges därför att begreppet är manipulativt och förvirrande (K. Ilmonen, Behov och levnadssätt, Ett försök att tillämpa behovsbegreppet på konsumentpolitiken, Näringsstyrelsen, avd. för konsumentärenden, serie A2/1981, Helsingfors. Källa: E.R-W). Traditionell ekonomisk teori förutsätter, skriver E.R-W, behovens existens i två avseenden: att de finns och kan artikuleras samt att individen är medveten om behoven. Det är detta, menar R.R-W, som utgör grunden för idén om det rationella beteendet i konsumtionen. E.R-W skriver: "Producentens ... föreställning om vad som tillfredsställer konsumenten har dock visat sig påverkas av producentens villkor och hans produktionsförutsättningar. Företagen arbetar under betingelser som förutsätter en marknad med fri konkurrens och med konsumenten som kung på marknaden. Detta kräver en aktiv, rationell och kalkylerande konsument och passiva företag. Denna modell är falsk och missvisande." (s. 8).

Härtill må påpekas att behov kan föreligga utan att detta artikuleras, dvs att anspråk reses. Och vidare: för att efterfrågan skall uppkomma fordras, utöver rest anspråk, betalningsförmåga. Samtidigt kan efterfrågan existera utan att egentligt behov föreligger.

Åtskilliga försök att klassificera behov har visat sig ha begränsat värde. Till dem som lämnat ett kvalificerat bidrag hör Georg Henrik von Wright, som i Filosofisk Tidskrift 1982 behandlar ämnet i en artikel under rubriken "Om behov".

En varelse behöver, säger von Wright, sådant som det är illa för den att undvara. Invändningen att en sådan bestämning är en fråga om värdering och därför "ovetenskaplig" avvisar von Wright. Påståendet att en varelse har det illa är inget värdeomdöme. Det är, ehuru ofta svårt att avgöra, objektivt sant eller falskt. Endast levande varelser kan "fara illa" eller "ha det bra" och därför ha behov. Utan ljus, luft, vatten och näring i jorden tynar växten. Under en minimigräns dör den. Om den får vad den behöver trivs den. Sambandet är kausalt och uttrycken "tynande", "död" och "trivsel" kan operationellt definieras i fysikaliskt-kemiska termer. Djur och människor har, till skillnad från växter, begär, önskningar och avsikter. Samtidigt är det uppenbart att begreppen begär och behov inte täcker varandra. En normal människa behöver inte alkohol, även om begär föreligger. Däremot behöver människor C-vitamin, utan att nödvändigtvis begära det. Allt man begär behöver man inte och allt man behöver begärs inte.

Talet om "sanna" och "falska", "legitima" och "illegitima" behov ser von Wright som vilseledande. Om det är "illa" för någon att avstå något föreligger behov av denna sak. Av föreställningar om behov kan, därest behovet/begäret inte tillgodoses, individen "fara illa". Sådana behov betecknar von Wright som konstlade just därför att de framkallats av själva föreställningen om att de föreligger.

En handling som syftar till att förverkliga ett bestämt mål är målinriktad. Målinriktningen ger sådana handlingar en särskild form av rationalitet, s k ändamålsrationalitet (efter Max Weber). von Wright skriver: "I det moderna samhället har detta närt en tendens

att uppfatta de sociala problemen som 'tekniska' problem, som kan lösas av 'experter' på olika typer av medel-mål-förhållanden. Man glömmer då lätt, att om det som behövs för ett visst ändamål är något som 'verkligen' behövs beror på huruvida ändamålet självt ligt för människors välfärd. Och den saken kan ingen vanlig expert avgöra." (s. 8).

Människans beroende av sitt kulturmönster äventyrar möjligheterna att få det som behövs för hennes väl. I varje kultur finns, skriver von Wright, ett frö till konflikt mellan målinriktad rationalitet och det människan verkligen behöver. När konflikten skärps uppstår det som Freud kallat "vantrivsel i kulturen". Mycket tyder på, menar von Wright, att vår tid upplever just den konflikten mellan begär och behov. Målinriktad rationalitet, representerad av teknisk utveckling och industriell produktionsform, har kommit att spela en allt överskuggande roll, samtidigt som gamla kulturmönster över hela jorden brutits sönder. von Wright skriver: "Målsättningen är att maximalt kunna exploatera naturens tillgångar och optimalt kunna styra naturkrafterna. Denna målsättning försöker man legitimera med att den syftar till att göra livet lättare för människan genom att höja hennes materiella levnadsstandard. Det är högst tvivelaktigt, om detta är annat än en sken-legitimering. Det industrialiserade och teknifierade konsumtionssamhällets livsstil ifrågasätts i tilltagande grad i den rika delen av världen. Och om denna livsform överhuvudtaget går att genomföra globalt... börjar tyckas alltmer tvivelaktigt. Det är långt mer troligt, att förutsättningen för att den livsstil som blivit vår, skall kunna bevaras, är en fortgående utarmning av dem, som står utanför ... den 'kulturkris', som de västerländska nationerna i dag upplever, (kan) ses som uttryck för en ... konflikt mellan det som krävs för att bevara ... produktions- och konsumtionsmönster intakta och det som människan som människa behöver för sitt välbefinnande. Jag tror, att detta är ett nyttigt perspektiv om man vill förstå mänsklighetens nuvarande situation." (s. 12).

24. Vid båda tillfällena har initiativet kommit från KFs dotterföretag Annonsbyrån Svea AB.

Undersökningen Konsumenten har ordet (KHO) genomfördes på i huvudsak likartat sätt 1969 och 1982. Använda frågor är identiska i de båda undersökningarna. Fältarbetena genomfördes dels under maj–juli samt juni–augusti 1969 och dels 82.04.05–82.06.04. Populationerna utgjordes i båda fallen av slumpmässigt dragna individurval ur mantalslängd (1969) resp. bokförda i befolkningsregistret (1982). För KHO 1969 drogs av SCB 4 000 ind. mellan 15–60 år och för KHO 1982 drogs av Testologen 2 900 ind. mellan 15–70 år. Redovisade tabeller bygger på svar från personer som endera uppgivit sig svara för minst 50% av hushållets inköp av mat (KHO 1969) resp. uppgivit sig svara för "ungefär hälften" eller mer av hushållets inköp av livsmedel och övriga dagligvaror (KHO 1982). Svarsfrekvenserna var, av nettourvalens vägda svar, för KHO 1969 88% och för KHO 1982 79%.

För kontroll av svarsöverensstämmelsen gjordes 1982 en jämförelse mellan erhållna svar på frågor om kön och ålder och motsvarande uppgifter i statistisk årsbok. Resultatet framgår av uppställningen nedan:

Sveriges befolkning 15–70 år

Kön	Statistisk årsbok -81	KHO -82
Män	50	49
Kvinnor	50	50
Ålder		
15–19	10	12
20–24	9	9
25–29	10	10
30–34	11	10
35–39	11	11
40–44	8	10
45–49	7	7
50–54	8	8
55–59	9	7
60–64	8	9
65–69	9	7

(Källa: Annonsbyrån Svea AB, Marknadsavdelningen)

Procenttalssummorna 1969 för items 3–5, 9–11 samt 19–21 blir 100, men för 1982 endast 86,92 resp. 91, vilket beror på ett 1982 redovisat bortfall (ej svar). Tillvägagångssättet 1969 har ej gått att utreda då dataunderlag ej längre är tillgängligt (Testologen 84.03.01). Omräkning av värdena för 1982 ger för resp. itemgrupp följande värden:

Item	%	Item	%	Item	%
3	37	9	41	19	6
4	40	10	50	20	53
5	23	11	9	21	41

Som synes kvarstår tendensen i svarsmönstret.

25. Holger Landström ger i sin bok "Gemensam kraft" exempel på den situation, som vid tiden för SHFs tillkomst rådde i åtskilliga föreningar. Sedan en förening anslutits till SHF inleddes arbetet med en genomgång av föreningens situation i olika avseenden. Ett protokoll från en sådan genomgång under en dag kunde, enligt Landström, innehålla följande uppgifter:

".Varulager, över 50% värdelösa varor
.Dålig varuvård
.Butiks- och lagerlokal, fuktiga, olämpliga
.Råttor
.Kassaregister saknas
.Inredning bristfällig
.Kredithandel
.Ingen varu- eller kassakontroll
.Föreståndare, ingen utbildning
.Övrig personal, ingen utbildning" (Landström (1982), s. 20 f)

26. Vid denna tid — i början av 1950-talet — fanns det inom konsumentkooperationen endast tre "riktiga" varuhus: PUB i Stockholm samt i Västerås och Motala. I övriga städer fanns s k Specialbutiker av skiftande storlek och sortiment, företrädesvis manufaktur, skor och husgeråd.

27. För en förening innebär anslutningen till SHF i juridisk mening att SHF övertog föreningens affärsverksamhet. Som regel övertogs för-

eningens varulager till bokfört värde, dess fordringar och varuskulder. Balanserade förluster kan i en del fall ha av- eller nedskrivits med i föreningen fonderade medel – eljest övertogs förlusten av SHF. Däremot behöll föreningen i redovisningen tillgångar såsom fastigheter, inventarier och insatser i KF. Vidare behöll föreningen skulder i form av inteckningslån, insatskapital, reservfond o a fonder.

Den första åtgärden var vanligtvis en noggrann genomgång och värdering av föreningens tillgångar. Därefter gjordes vid behov en lönsamhetsbedömning varefter ett kort och/eller långsiktigt åtgärdsprogram upprättades. Sådana program kunde, då det gällde de små föreningarna, syfta till fusioner med större och närliggande förening.

28. Anslutna och avgångna föreningar 1947–1969

År	Antal anslutna kf under året	Avgått genom fusion till		Avgått som fristående kf	Summa antal anslutna kf resp. år
		SHF-föreningar	Fristående kf		
1947	4				15
1948	3				18
1949	5				23
1950	10			1	32
1951	6				38
1952	2			1	39
1953	2				41
1954	7				48
1955	3				51
1956	1				52
1957	16			2	66
1958	36				102
1959	29	12	6	1	112
1960	8	15	11		94
1961	8	8	7		87
1962	7	9	5	1	79
1963	3	13	5	1	63
1964	3	1	2	1	62
1965	3	7	1		57
1966	1	5	12	1	40
1967		2	3	3	32
1968			5	3	24
1969	Upplösningen		9	15	0

Tabellen visar bl a den tydliga tendensen under 1950-talet, då antalet SHF-föreningar fortlöpande ökade. Kulmen nåddes under åren kring decennieskiftet.
Källa: Landström (1982), s. 75.

29.

År	Antal fusioner	År	Antal fusioner
1950	2	1966	41
1951	6	1967	22
1952	10	1968	23
1953	-	1969	6
1954	3	1970	14
1955	9	1971	15
1956	4	1972	5
1957	7	1973	5
1958	14	1974	7
1959	25	1975	7
1960	48	1976	8
1961	72	1977	8
1962	55	1978	1
1963	67	1979	7
1964	35	1980	4
1965	26	1981	-
		1982	-

Källor: KF Förvaltningsrådets, styrelsens och revisorernas berättelser 1950–1957, Kooperativa förbundet, verksamhetsberättelser 1958–1982.

30. Ur KFs Föreningsrevisions arkiv drogs slumpmässigt ett litet (4 st) urval föreningar: Torpsbruk (fusionerad till Växjö 1960), Skärblacka (SHF-ansluten, fusionerad till Norrköping 1961), Fenix i Lund (fusionerad till Solidar i Malmö 1960) samt Nordanstig i Harmånger (SHF-ansluten, fusionerad till Hudiksvall 1961).

Som underlag för granskningen har i samtliga fall använts dåvarande revisionsavdelningens revisionsrapporter, vilka ger en mer ingående belysning av föreningens ekonomiska ställning än vad som kan utläsas ur dess egna räkenskaper.

Genomgången visar för Torpsbruk att det s k verkliga nettoöverskottet under åren 1957–59 utvecklades utomordentligt negativt från 4,47% av omsättningen 1957 till resp. 3,74% 1958 och 3,20% 1959. Föreningens omsättning understeg 1959 300 tkr, vilket redan då var ett lågt belopp.

Verkligt nettoöverskott för Skärblacka under åren 1958, -59 och -60 låg på en låg nivå: 2,19% resp. 0,96% resp. 2,28%. Förändringen mellan 1959 och -60 är blott en skenbar förbättring eftersom föreningen 1960 erhöll rörelsebidrag från KF (närmare 28 tkr). Härutöver kan konstateras en otillfredsställande likviditet (-21, -52 resp. -43 dgr). (Anm.: Likviditeten uttrycktes vid denna tid genomgående i antal dagar, varvid gällde som norm, införd av Albin Johansson, en nedre godtagbar gräns på -10 dagar.) (Källa: Kurt Lindfors, 83.08.17.)

Fenix i Lund uppvisar under perioden 1957–58 ett än lägre verkligt nettoöverskott: 1,51% resp. 1,40% (som efter nyrevision p g a bokföringsfel s.å. sänktes till 1,18%). Också här kan konstateras svag/oacceptabel likviditet (-23,3 resp. -24 dgr).

Nordanstig i Harmånger redovisar ett lågt verkligt nettoöverskott på 2,10% för 1958, 1,93% för 1959 samt 2,03% för 1960. Likviditeten är svag och går mot försämring (-32, -25, -28 dgr).

31. Robert Michels är författare till ett av sociologins pionjärarbeten: "Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens."

Verket utkom 1911.

Senare reviderade Michels texten, vilken översattes till engelska och utkom 1915 med titeln "Political Parties. A sociological study of the oligarchical Tendencies of modern democracy". Citatet återfinnes i denna utgåva. Michels' arbete har inte funnits tillgängligt på svenska förrän 1983, då Ratio gav ut boken under titeln "Organisationer och demokrati". Det åberopade citatet har i den svenska utgåvan givits följande översättning: "Det är en allmängiltig sociologisk lag att varje organ i kollektivet, som upprättats till följd av behovet av arbetsfördelning, självt skapar sina egna, speciella intressen så snart det vuxit sig starkt. Förekomsten av dessa speciella intressen leder oundvikligen till en konflikt med kollektivets intressen. Det är t o m så att sociala skikt som fyller vissa speciella funktioner tenderar att isolera sig, att upprätta organ som bäst lämpar sig för försvaret av deras egna speciella intressen. På lång sikt tenderar de att förvandlas till särskilda klasser." (s. 291 f).

Michels är upphovsmannen till den berömda tesen om oligarkins järnlag, dvs tesen att organisationer, oberoende av styrform och struktur i övrigt, tenderar att utvecklas till fåtalsvälden. (Om Michels, se vidare bl a Lipset, 1966)

32. I Ledarforum nr 2/83 skriver chefen för KFs avdelning för internationella kontakter Helge Lundberg en artikel i syfte att ånyo aktualisera rörelsens organisationsproblem. Mot bakgrund av en lång period av framgångar för svensk konsumentkooperation konstaterar Lundberg att KF/Konsum "hamnat i ett läge av korsande styrning och intressen" och att "Slutsatsen borde med all logik och funktionella tillämpning ha blivit det helintegrerade företaget. Lundberg menar att rörelsen nått den punkt där ett vägval måste göras och att valet står mellan det federativa och det helintegrerade systemet. För Lundberg är det tveksamt om det federativa systemet överhuvudtaget är utvecklingsbart och förordar följaktligen en utveckling i riktning mot det helintegrerade systemet. För detta system utvecklar Lundberg argument.

Reaktionen kommer snabbt. I nr 4—5 av Ledarforum uppträder Werner Jonsson, chef för landets största konsumentförening, Konsum Stockholm. Jonsson utvecklar emellertid inga argument.

Han ironiserar över att Lundberg "försöker ... få till stånd en debatt om den konsumentkooperativa rörelsens framtid." I sakfrågan har Jonsson inget att säga utom att "dylik argumentation och dylika strävanden har ... förekommit i decennier" men att ställningstagandet ändå blivit den "ursprungliga federativa formen". Enligt Jonsson kan det ställningstagandet "möjligen bero på uppfattningen om att rörelsens särart och unika ägandeförhållanden inte skall tillåtas fördunkling i en byråkratiserad och oöverskådlig organisation". Jonsson fortsätter: "Att i stället för denna komplettering till den faktiska organisationsstrukturen — som för all del har åtskilliga brister — ifrågasätta om nuvarande system är utvecklingsbart får väl mest tillskrivas plattformen för utsikten." Jonsson hänvisar så till förestående chefsskifte i KF och förhoppningen att "diskussioner och funderingar" då kan "göras utifrån med bättre utgångspunkter". Jonsson avslutar med deklarationen att hans förord för det federativa systemet "beror ... på min personliga organisationsuppfattning om vilket system som är effektivast. Men med hänsyn till vad som anförts finns det ingen anledning att argumentera ytterligare i den riktningen nu."

KAPITEL 3

1. I Kooperatören publicerades 1922 en artikel av Professor Hans Müller, under rubriken "Den kooperativa teorins grundproblem". Artikeln återfinnes i en arbetsrapport, nr 2/83, utgiven av Kooperativa institutet, betitlad "Forskningsklimatet inom kooperationen i en historisk återblick. Rapporten innehåller en sammanställning av artiklar ur kooperatören.

2. Arnolds P. Aizsilnieks var professor i nationalekonomi och ursprungligen lettländare. Han var, särskilt under 1950-talet, flitig skribent i kooperativa frågor. I Kooperatören 1956 publicerade Aizsilnieks en artikel under rubriken "Anders Örne — den store kooperative teoretikern" (artikeln återfinnes i arbetshäftet, omnämnt i noten ovan).

3. ULf P. Lundgren (1979), skriver i "Att organisera omvärlden" att begreppet teori formades och fick betydelse inom det "pythagoreiska samfundet" och att denna betydelse var att "åskådliggöra något, att göra något fattbart och begripligt" (s. 19). Lundgren gör gällande att begreppet teori inom beteendevetenskaplig forskning används i en mer begränsad mening och illustrerar med ett exempel hämtat ur amerikans litteratur (Kerlinger F.N. Foundations of Behavioral Research, 1964): "En teori är en uppsättning begrepp, definitioner och påståenden som presenterar en systematisk syn på ett fenomen genom att specificera relationerna mellan variabler, med syfte att förklara och förutse fenomen" (Primärkälla s. 11, Lundgren, s. 19).

   Lundgren ser det som orimligt att använda ett så begränsat teoribegrepp i förklaringen av samhälleliga processer som t ex utbildning, eftersom teorier som kan ge rimliga förklaringar till ett historiskt eller nutida samspel mellan t ex samhällsstruktur och utbildningsinnehåll knappast kan bygga på "specificerade variabler, eftersom vissa begrepp inte kan kvantifiteras" (s. 19).

   Det bör anmärkas att Lundgren här inte är helt klar. I definitionen ovan sägs att teorin presenterar en syn på ett fenomen genom att "specificera relationerna mellan variabler..." etc. Längre ned, i kritiken av teoribegreppet, använder emellertid Lundgren uttrycket "specificerade variabler", vilket faktiskt är något helt annat. Lundgren synes ha uppfattningen att specificera är liktydigt med kvantifiera. En specifikation (lat. specificare, till species) innebär ett noggrant angivande av såväl kvalitativa som kvantitativa data).

   Lundgren vill uppenbarligen vidga betydelsen av teoribegreppet. Han skriver: "En teori är en förklaring, som bygger på tillgängliga data om ett visst fenomen. Lundgren tillägger: "En teori är inte bara en förklaring av en mängd data eller observationer, utan bygger också på en rad icke prövbara antaganden om det fenomen som studeras liksom om vad kunskap är och hur kunskap organiseras" (op.cit., s. 20).

   Med det syfte Lundgren har; att behandla läroplansutveckling och olika läroplansteorier, blir det nödvändigt att behandla antaganden om samhälle, utbildning och människa, en process som för Lundgren innebär en strävan efter "en annan form av kunskapsuppfattning än den som speglas i citatet ovan. Kunskap blir här något förmer än en enkel modell med syfte att förutsäga ett fenomen. Förutsägelsen ligger i kunskapens natur: i förståelsen av att kunskap ger möjlighet att skapa förändring". (op.cit., s. 20).

   I huvudsak överensstämmer det här redovisade lundgrenska synsättet med det som utvecklats av Aizsilnieks.

4. Se Joachim Israel (1973, del 2, s. 97 ff).

5. Hedenius utvecklar detta resonemang i kapitlet Intellektualismen och värdenihilismen, som utgör ett analyserande och sammanfattande avsnitt i boken. Den värdenihilistiska teorin hävdar att endast antaganden eller påståenden kan vara sanna eller falska och samtidigt alltid är endera. Teorin hävdar vidare att andra språkliga uttryck, satser sådana som "detta är värdefullt", "detta är rätt att göra" etc, dvs sådant som ger uttryck åt värderingar, varken kan vara sanna eller falska. Därav följer att, som Hedenius uttrycker det: "Om sålunda det, som fraser av typen 'detta är värdefullt' uttrycker (vi kallar värderingar), är något som varken kan vara sant eller falskt, så följer, att ingen värdering kan grundas eller motiveras, i teoretisk mening. Att en sats, p, är grundad av en annan sats, q, innebär nämligen alltid, att om q ej är falsk, så måste p vara sann. Under sådana förhållanden är det klart, att, på värdenihilismens ståndpunkt, en värdering aldrig kan grundas." (s. 139).
   Hedenius konstaterar emellertid att det i vanligt språkbruk icke saknar mening att säga att värderingar och handlingar "grundas" på kunskaper om faktiska förhållanden, men att uttrycket "grundas" i sammanhanget är oegentligt. Antag att man om fenomenet X_3 ger uttryck åt värderingen: X_3 är utmärkt! En sådan värdering är grundad på åtminstone dessa påståenden: "det finns fenomen sådana som X_{1-n}." "Ett sådant fenomen är X_3." "X_3 kan alltid erbjuda, till likvärdigt pris, minst likvärdiga artiklar, eller, erbjuda likvärdiga artiklar och då till alltid till minst likvärdigt pris".
   Det är påståenden av denna typ Hedenius åsyftar då han talar om "ett konglomerat av påståenden" som kan utgöra grund för praktiska åtgärder och därigenom utgör vad Hedenius, om än med ett oegentligt språkbruk, betecknar som ideologi.

6. Joachim Israel (1973) återger i "Sociologi 2" ett citat ur det verk av Marx, som bär titeln "Den tyska ideologin": "Människorna har hittills gjort sig felaktiga föreställningar om sig själva, om det de är eller om det de bör vara. I enlighet med de föreställningar de har om Gud, om normalmänniskan osv har de ordnat sina egna förhållanden. Deras huvudens missfoster har växt dem över huvudet. Själva skapare, har de böjt sig under deras skapelser. Låt oss befria dem från deras hjärnspöken, idéer, dogmer, inbillade vanföreställningar under vars ok de tynar bort." (Israel (1973), s. 98).
   Citatet ger en bild av vad Marx menade med ideologi. Israel skriver: Under det gömmer sig en kritik av filosofin i dess dåtida tyska utformning. 'Ideologi' är en process som åstadkoms av en så kallad tänkare, visserligen medvetet men med falsk medvetenhet' (enligt Israel skrivet av Engels). Det är här som likhetstecken sätts mellan ideologi och falskt medvetande.
   (Manuskriptet till Die deutsche Ideologie skrevs mellan september 1845 och maj 1846. Det förblev emellertid opublicerat och blev offentliggjord först 1926.)

7. Abraham Rundbäck, 1827—93, var läroverkslärare och politiker. Fil. dr i Lund 1853. Han var lektor i matematik vid Växjö HAL 1856—92, folkskoleinspektör 1861—92, ledamot av AK 1870—87, FK 1888—90.
   År 1869 gav Rundbäck ut "Avhandling om konsumtionsföreningar". 1929 utkom ett nytryck, vilket försetts med förord av Axel Gjöres. Denne betecknar Rundbäcks arbete som ett betydelsedokument i svensk kooperationshistoria, ett bidrag i klargörandet av konsumentkooperationens väsen och verksamhet.

8. Ernst Herman Thörnberg, 1873—1961, var socialdemokratisk skriftställare och gav, förutom "Den kooperativa rörelsen", ut "Det kooperativa England (1910), "Amerikanska samhällsproblem" (1912), "Levnadsstandard och sparkraft" (1915), "Samhällsklasser och politiska partier i Sverige" (1917), "Nationalekonomins historia" (1924) och "Från det moderna samhället" (1935). Thörnberg blev 1891 journalist och var verksam i en rad tidningar. 1902—05 var Thörnberg SvD:s korrespondent i Norge. Thörnberg dokumenterade genom åren en omfattande artikelproduktion och en stor beläsenhet.

9. Örne gav under titeln "Kooperativ samhällssyn" ut en samling artiklar "om krig och fred" 1918. Det är i denna utgåva artikeln om Teori och praktik publicerades. År 1951 utkom på nytt en "Kooperativ samhällssyn", nu med underrubriken Ny samling debattinlägg.

10. Artikeln kan också sägas vara ett angrepp på dem som framställer sig som "det praktiska livets män" och i den egenskapen tillåter sig oftast okunniga och förvirrade angrepp på teorier och teoretiker. De "praktiska männen" tror, menar Örne, att teorier är en slags fria fantasier och mer eller mindre utopiska spekulationer utan verklighetsförankring. Att de tror så beror på oförmåga att tänka klart. Örne skriver: "Vanligtvis förhåller det sig så, att dessa icke behärska mer än en viss invand teknik eller vissa handgrepp, som äro nödvändiga och nyttiga på deras speciella område och som göra dem till duktiga yrkesmän, så länge allt går i gamla banor ... Deras speciella teori består m a o däri, att de anse vad de fått lära sig såsom det enda möjliga." (Örne (1918), s. 159).

11. Örne beskriver teorins förhållande till praktiken i en bild av ett bygge där teorin utgör ritningar, hållfasthetsberäkningar och finansiella kalkyler medan praktiken motsvaras av pålning, murarbete, målning etc.

    Saknas det senare ledet, säger Örne, blir det inget annat än ett luftslott, men utan teorin blir det inte ens det.

    Örne, som i sitt teoretiska arbete bl a uppehöll sig vid frågor om den kooperativa verksamhetens rättsliga grundvalar, har emellertid också givit uttryck åt en mer övergripande syn på kooperationens möjligheter och roll. Örne berättar att han sammanträffade med en person som övertygat sig om sin förmåga att lösa problemet med cirkelns kvadratur. Att lösningens omöjlighet bevisats sedan länge bekymrade inte mannen, som förmodade att "någon opraktisk professor" måste ha gjort det. Han antog att han inom några veckor skulle ha löst problemet. Det återstod blott några obetydliga småsaker som först måste klaras ut. Örne konstaterade: "Förargligt nog tycks den märkliga upptäckten, som skulle revolutionerat världen, fortfarande hindras av de där småsakerna." (Örne (1918), s. 161).

    De slutsatser Örne menar att exemplet ger är allmängiltiga och för kooperationen, som uttryck för ett samhällssträvande, innebär nödvändigheten att "...å ena sidan anpassa sig efter den förefintliga verklighet, man vill syssla med, och å den andra ständigt hålla målet i sikte". (op.cit., s. 161).

12. Citatet rörande den kooperativa teorins uppgift i "egentlig mening" liksom det han uppfattar som huvudfrågan, dvs vad kooperationen "egentligen" är, visar att Örnes syn på teori och ideologi är oklar.

    I det första avseendet kan Örnes definition sägas vara felaktig. Örnes huvudintresse är knappast teoretiskt, utan snarare ideologiskt, dvs hans uttalande är en teoretisk/logisk meningslöshet. En någorlunda kritisk granskning av Örnes utsaga reducerar det föregivna intresset för det teoretiska problemet. Fram träder istället ett

bildspråk som blott uttrycker hur det bör vara, dvs ideologisk propaganda.

Hedenius skriver om denna företeelse: "Hela denna metod att formellt fråga vad något "egentligen", "till sitt väsen" eller "i grund och botten" är, samtidigt som man i första rummet intresserar sig för den beskaffenhet saken bör ha när den är bra, har varit vanlig ända sedan filosofiens barndom." (Hedenius (1963), s. 48).

13. Jämför fotnot 2, kapitel 2.

14. I sin bok "Svenska produktionsproblem" skriver Eli F. Heckscher (1922): "All ekonomisk verksamhet går ut på att täcka mänskliga behov. I byteshushållningen består denna verksamhet i att täcka andra människors behov, för att från dessa andra människor i utbyte få vad man behöver för att täcka sina egna behov. Det vanliga förvärvsföretaget inriktar sig alltså på en verksamhet, som icke behöver intressera företagets ägare direkt, genom vad som däri framställes, utan endast indirekt, genom vad han härigenom förmår tillbyta sig. Eftersom han lyckas tillbyta sig mera, ju mer efersökt det är som han åstadkommer, föranledes han att slå sig på vad som bäst behövs och tjänar sålunda det allmänna bästa: men drivfjädern är intresset ej för produkten som sådan utan för dess ekvivalent, dvs enkelt uttryckt, för den vinst verksamheten tillskyndar honom. Varje företag som framställer vad andra än företagets ägare behöva — varje företag som arbetar för marknaden — är alltså ett företag som ser sitt resultat i vinsten." (Heckscher (1922), s. 205).

Heckscher och Örne har en i stort gemensam grundsyn; det vinstinriktade företagets verksamhet som sådan saknar, ur ägarsynpunkt, betydelse. Likväl kommer ett sådant företag, genom konkurrensförhållandena, att, om än som "biprodukt" (Örne), slå sig på vad som "bäst behövs... och tjäna det allmänna bästa" (Heckscher) resp. "varor och tjänster som människor behöver för sitt uppehälle eller för att göra tillvaron drägligare..." (Örne 1924).

Skillnaden mellan behov och betalningsförmåga bör här observeras. Inget vinstinriktat företag torde operera där betalningsförmåga inte finns — oavsett vilka behov som kan tänkas föreligga.

15. "Endast genom att samla krafterna på dessa uppgifter och allt mer renodla den kooperativa föreningens ekonomiska typ, dvs befria den från tillfälliga utväxter och tillbyggnader, är det möjligt för kooperationen att uppnå och bibehålla ett mer djupgående inflytande på det ekonomiska livet... Kooperationen är — det kan inte nog kraftigt betonas — icke en samling människor förenade i syfte att ge styrka åt vissa gemensamma krav, såsom fallet är med varje politisk gruppering. Den är istället ett nytt system för ekonomisk verksamhet." (ur Det Kooperativa programmet, Stockholm 1942, s. 8 1:a uppl. 1921 enl. Aizsilnieks 1956).

16. I sina skrifter anser sig Örne ha visat att det kooperativa företagets särdrag framgår ur detta intresse — den förbättrade behovstillfredsställelsen. Aizsilnieks hävdar att Örnes främsta teoretiska insats är just detta: att rochdalereglerna inte skall ses som dogmer, utan härledda ur konsumtionsföreningens ekonomiska uppgift och mål.

17. I Kooperatören skrev Örne: "Vore större delen av varuanskaffningen ordnad efter det kooperativa mönstret, så skulle ett nytt samhälle i och med detta vara skapat, ett samhälle, där den drivkraft till ekonomisk verksamhet, som kallas vinst eller rättare vinstbegär, icke längre vara nödvändig." (ur 19—20, 1927, s. 302, enl. Aizsilnieks).

18. "Att hålla priset på nödvändighetsvaror nere betyder också att utrymmet för inköp av andra varor beredes i hushållsbudgeten, vilket medför ökning av specialvarornas antal och storlek, liksom att fler böcker köpas, att antalet resor ökas, att biografer och teatrar få större antal besökare osv. Det är kanske den svenska kooperationen som mer än andra länders systerföretag målmedvetet har drivit denna idé." (s. 39).

    Som ett led i prövningen av förhållandet mellan teori och praktik finns skäl att reflektera över innebörden av den sedan länge förda jordbrukspolitiken, livsmedelsindustrins monopolisering, regleringen av matpriserna och konsumentkooperationens rolltagning i detta sammanhang. Varken i föreningslagstiftningen eller i det kooperativa handlingsprogrammet ges stöd för antaganden om att kooperationen skulle ha andra syften än att främja sina medlemmars hushållning och att därvid upplysa dessa "om sådana samhälls- och företagsekonomiska förhållanden som är av betydelse för hushållen". (ur handlingsprogrammets ramprogram, punkt 5). Se även hörnartikel i DN 84.02.08.

19. Se fotnot 14 ovan.

20. Som skäl för denna öppenhet, påpekar Heckscher, har angivits att gamla delägare inte förlorar, utan endast kan vinna på tillkomsten av nya medlemmar, då vinsten per medlem eller inköpsbelopp ökar med sjunkande driftskostnad per enhet. I företag där den relativa avkastningen växer med ökad drift, råder tilltagande produktivitet, medan avtagande produktivitet råder i företag med den omvända tendensen, dvs där avkastningen relativt sjunker vid växande drift. Heckscher finner, efter analys, att den "avtagande produktiviteten måste anses som det ekonomiska livets normala tendens, ehuru avbruten av den motsatta tendensen för tidsspann, som i vissa företag kunna vara mycket långa men i andra äro ganska korta. 'Es ist dafür gesorgt, dass die Bäume nicht in den Himmel waschen', gäller på grund av knappheten i högsta grad om företagens tillväxt." (Heckscher (1922), s. 225 f).

21. Se fotnot 1, kapitel 3.

22. Lorenz von Stein, 1815—90, var professor i Kiel och senare i Wien. Från att främst ägnat sig åt statsvetenskap kom han efterhand att intressera sig för nationalekonomi och sociologi. Huvudfrågan för Stein var att söka lösningen på den av industrialismen uppkomna sociala krisen. I sitt arbete "Den sociala rörelsens historia i Frankrike" visar Stein, enligt Müller, hur intressebegreppet har sitt system; den omgivande samhällsordningen vittnar därom. Mot det av Stein skisserade egendomsintresset ställer Müller "arbetets och de arbetandes intressen" (op.cit., s. 107) och anknyter därvid till Marx. Varje samhälle är främst en organisation av arbetande människor eftersom arbetet alltid är den livgivande kraften i samhället. Det är endast genom samverkan som människorna kan nå det mål de eftersträvar genom sitt arbete — en så rik behovstillfredsställelse som möjligt. Arbetsintresset strävar alltså till den "möjligast planmässiga och produktiva arbetsorganisationen, till en samhällelig hushållning där alla blir rikligt försörjda. Müller skriver: "Mot detta fundamentala arbetsintresse ... träder egendomsintresset under den ekonomiskt-sociala utvecklingens gång ... Egendomsintressets bärare bli de folkelement, som antingen genom våld eller genom utnyttjande av ekonomiska faktorer sätta sig i besittning av jorden och de andra produktionsmedlen. Det är dessa, som till skydd för sina egendomsintressen skapa en rättsordning och grunda staten ... Den beständiga kampen mellan de arbetandes och de besittandes intres-

sen, den på det ekonomiska, politiska och kulturella området försiggående striden mellan dem, som leva av sitt arbete, och dem, som försörja sig på de andras bekostnad, utgör, om också icke hela innehållet så dock en *mycket betydelsefull del* av historiens innehåll (op.cit., s 107).

23. Müller skriver: "Hushållsföreningarna arbeta sålunda icke som yrkesföreningarna och deras medlemmar *för marknaden, utan undgå i stället marknaden*, då de söka göra sina medlemmar oberoende av denna. De negera de facto den planlösa fria marknadens princip, taga avstånd från den i profitintressets tjänst stående handeln och produktionen samt konkurrensen om avsättningen och söka ersätta detta system med den planmässiga behovshushållningen... Arbetsintresset framträder i hushållsföreningarna i en ny från det privata företaget skild form; det för här till bildandet och utvecklandet av kollektiva företag och därmed till ekonomiska inrättningar, som spränga det kapitalistiska systemets ram och bilda dess motsats, *en social ekonomi*" (op. cit., s. 110).

24. Leonard S. Woolf, 1880—1969, verkade som författare med politisk och idéhistorisk inriktning inom labour och kooperationen i England. Woolf tillhörde den s k Bloomsburygruppen och var sedan 1912 gift med Virginia. Hans huvudarbete är After the deluge (1—3, 1931—53), en analys av den moderna tidens politiska idéer, attityder och institutioner. En självbiografi inleddes med Sowing (1960), Growing (1961) och Beginning again (1965). (Bloomsburygruppen var en vänkrets av engelska intellektuella, bl a makarna Woolf, som omkring 1906 och in på 1920-talet umgicks i Bloomsbury.)

    I likhet med andra författare skildrar Woolf det privatägda företagandet som uteslutande vinstinriktat. En fabrik byggs och drivs endast om ägaren tror sig kunna skapa vinster. I den kooperativt ägda fabriken tillvaratar ledningen konsumenternas intressen. Denna "egendomlighet" är, enligt Woolf, en av orsakerna till rörelsens demokratiska natur. En företagsform som överlåter kontrollen till kapitalägarna kan aldrig vara demokratisk, och detsamma gäller den företagsform som ger kontrollen åt arbetarna. Medan den förra gruppen alltid kommer att utgöra en obetydlig minoritet, kommer den senare aldrig att kunna bli mer än en stor majoritet. Men alla är nödvändigtvis konsumenter. Därför representerar den till kooperationen anslutne konsumenten samhället på ett sätt som är omöjligt för såväl kapitalisten som för arbetaren. Och då ingen övre gräns för medlemstalet förekommer, finns det inget som hindrar att samhället i sin helhet kontrollerar det ekonomiska livet genom de kooperativa föreningarna.

25. Woolf skriver: "All produktion av skräpvaror, all den reklam och annonsering, som vill lura folk att köpa dem, är ur samhällets och folkets synpunkt ett slösande med de produktiva krafterna. Och detta slöseri äger rum blott därför att vi ha industrien organiserad ej för att producera vad vi behöva, utan för att ge kapitalet en lönande användning. Dylikt slöseri existerar knappast inom kooperationen, och detta ehuru våra dagars kooperativa föreningar ha att konkurrera med privata företag. Det finns ingen anledning för en kooperativ förening eller en centralorganisations fabrik att försöka förmå medlemmarna att köpa skräp eller varor, som de ej behöva...

    Den första stora skillnaden mellan kooperativ och privat företagsamhet är alltså den, att den förra har behovstäckning, den senare vinstbegäret som sin förnämsta drivkraft." (op.cit., s. 56).

26. Woolf formulerar sig försiktigt på denna punkt och säger att "förhållandet mellan konsumenter och arbetare inom den kooperativa företagsformen i detta avseende i viss mån (min spärr, OH) liknar förhållandet mellan kapitalister och arbetare inom ett kapitalistiskt system." (op.cit., s. 70).

27. Woolf skriver: "Affärsfolk hatar förändringar av alla slag och misstror principer; den kooperativa reformivraren klandras alltför ofta för att vara "idealist och mötes av den officiella kritiken: 'Edra förslag äro mycket vackra, men deras genomförande skulle icke betala sig.'" (op.cit., s. 85).

28. Förmågan att lyckas i detta avseende hänger, enligt Woolf samman med i vilken grad rörelsen lyckas vinna medlemmar utanför arbetarklassen, som vid denna tidpunkt helt dominerade den kooperativa rörelsen. Hindren härför ligger, enligt Woolf, på ett socialpsykologiskt plan och där den verkliga svårigheten består i att samhället "är uppdelat i klasser av helt olika psykologisk beskaffenhet" och där dessa psykologiska skillnader spelar roll i såväl små som stora frågor. Men om sådana förändringar skulle inträffa som medför att folk av alla klasser skulle ansluta sig till rörelsen, skulle den, förutser Woolf, i många avseenden förändra karaktär. Den skulle förlora många av de drag som påminna om arbetarklassen, vilket många kooperatörer säkerligen skulle ogilla. Även om de skulle hålla fast vid den demokratiska principen att vem som helst får bli medlem, skulle de sannolikt med motvilja se ett större antal personer av andra klasser anslutna sig. Woolf för sin del ser med förtröstan fram emot en sådan utveckling, som han på intet sätt tror skulle utgöra något hot mot rörelsen.

29. Karl Petander, 1883—1974, var docent i ekonomisk historia vid Stockholms Högskola. Under perioden 1919—48 var han rektor vid Jakobsbergs folkhögskola. Han skrev bl a det omfattande verket "Kooperationen och samhällsutvecklingen" (1926). Petanders grundtes är föreställningen om en tredje väg, mellan, å ena sidan, den moderna kapitalismen och, å den andra, socialismen och särskilt statssocialismen.

30. Petander skriver: "Glömsk av väsenssolidaritetens eviga bud, gick liberalismen med en Adam Smith, en Ricardo m fl i spetsen, modigt ut att söka finna mänsklighetens drömda frihetsrike. Man fann det icke, men man fann i stället, att bakom frihetsidéns dräkt uppenbarade sig djurmänniskans klor och glupska anlete." (op.cit., s. 450 f).

31. "Den fann det icke, men den fann, där den fått löpa linan ut, primitiva massmänniskor ur stånd att skapa frihet och kultur samt motståndare, som kunde dödas och förjagas, men icke andligen besegras, därför att de höllo fast vid en flik av den äkta frihetens mantel." (op.cit., s. 451).

32. Petander sammanfattar kooperationens syntes med dess riktlinjer för lösningen av den fria konkurrensens problem i tre punkter:

"1. Målet för det mänskliga arbetet innebär icke en allas strid mot alla, utan en från skilda punkter utgående, i intensitet och omfattning växande, fri och väsenssolidarisk samverkan.

2. En i intensitet och omfattning växande väsenssolidarisk samverkan förutsätter städse ett motsvarigt, levande frihetsmedvetande, som får medel och möjligheter att inom ramen för denna samverkan finna äkta uttryck. Får personlighets- eller frihetsprincipen däremot icke möjlighet att inom denna ram göra sig gällande, så

mister detta samarbete genast sin väsenssolidariska halt, dvs sin kooperativa innebörd och sjunker ned till att bli ett förstörande, mekaniserat samarbete.

3. Då samarbetet aldrig bör få undertrycka frihetsprincipen utan fastmera bör åsyfta att ge denna det vidaste utrymme och det rikaste innehåll, så måste den fria konkurrensen ständigt stå kvar såsom uttryck och skyddsmedel för denna frihetsprincip. Den måste stå kvar om icke nödvändigt som en realitet så dock som en möjlighet, som aldrig får stängas. Denna fria konkurrens måste dock i sin tur för att icke urarta städse begränsas, höjas och regleras av väsenssolidaritetens grundsats, och detta vare sig den härskar inom ett företag eller mellan olika företag." (op. cit., s. 452).

33. Petander skriver: "Under det att de olika individerna vid en lojal ekonomisk konkurrens som exempelvis en konsumtionsförening driver gentemot privathandlare, söka göra sig gällande genom att bjuda ekonomiska tjänster och produkter till bättre kvalitet eller billigare pris, frestas de vid ett statsmonopol att vinna den ekonomiska makt- och vinstställning, som monopolet i olika avseenden innebär, genom politiska medel. Vägen till ekonomiskt ledarskap, inflytande och vinst kommer i ökad grad att gå över politiken — en väg, som för ned i moraliska sumptrakter med stinkande stillastående vatten. I den ekonomiska tävlingskampen bör ju med rätta den få hembära segerlönen — vare sig denna innebär rätten att producera, att förvalta en viss tjänst eller leda — som under i övrigt lika omständigheter producerat den bästa varan, bäst förvaltat sin tjänst eller bäst dokumenterat sig som ledare — allt bedömt efter synpunkter, som vi i det föregående sökt hävda. Denna dokumentation kräver dock fria medel och en lojal tävlingskamp." (op.cit., 456 f).

34. För att belysa tanken på det hela som riktpunkt återger Petander ett uttalande som Albin Johansson gjorde i Konsumentbladet den 17 november 1923. Under rubriken "Planmässigt utbyggnadsarbete skriver Albin Johansson: 'Vår styrka ligger i samarbetet dels och i första rummet inom de lokala föreningarna och dels mellan dessa inbördes. Att så böra vara fallet, äro alla eniga om, men i och med den ökade omfattningen, som kooperationen erhållit, så sättes samarbetet stundom på hårda prov, och det ligger en viss fara i det förhållandet, att de lokala föreningarna anse sig själva nog och att de utan hänsyn till det allmänna bästa inom rörelsen söka lösa uppkommande frågor. Man ser bort ifrån, att det för kooperationen gäller att på ett bättre sätt än vad den fria konkurrensen förmått, genom samarbete organisera det ekonomiska livet. Det kan därför icke vara nog att i organisationsarbetet endast taga hänsyn till den lokala platsens tillfälliga fördel, utan det är nödvändigt att så lösa problemet, att det passar in i det stora organisationsarbetet, i hela rörelsens enhetliga strävan. Ty den tillfälliga fördel, man stundom kan vinna genom att i en handvändning och utan hänsyn till rörelsen som helhet lösa en viss fråga, uppvägs fullständigt av det större gagnet av att varje åtgärd inom rörelsen så avpassas, att den bidrager till det bästa helhetsresultatet. Ser man vårt arbete på lång sikt, måste man inse detta.'" (op.cit., s. 465).

Uttalandet är av intresse bla mot bakgrund av den tidigare skildrade organisationsfrågan.

35. En metod härför är, som Blomqvist ser det, att utgå från en politisk föreställningsram och begreppen kapitalism och socialism. En sådan referensram leder till diskussioner om äganderätt, konkurrens, kon-

sumtionsinriktning, tillväxt, fördelning, jämlikhet, kollektiva contra individuella behov etc. En annan väg är att utgå från skilda synsätt på individen som en passiv, "economic man-konsument" eller en mer holistisk uppfattning av individen. Blomqvist befarar emellertid att båda ansatserna leder till ofruktbara debatter. Blomqvist väljer i stället att utgå från det existerande samhället, det blandekonomiska systemet och ställer sig frågan — och ser uppenbarligen svaret som ett hot — om kooperationens effektivitet och förmåga att anpassa sig till och fungera i vårt samhälle, som "onekligen vilar på kapitalistiska grundvärderingar" (s. 8). Måhända utgör det största hindret för "exempelvis socialistiska strävanden i vårt samhälle". (s. 8). I stället kanske rörelsen, genom sitt "förment demokratiska och kollektiva syfte" (s. 8 f), legaliserar en samhällsutveckling i riktning mot ett antidemokratiskt, människofientligt system. Blomqvist drar en parallell med europeiska socialdemokratiska partier och de anklagelser, och ibland självförebråelser, dessa blir föremål för: "att pervertera socialistiska mål genom att tvingas fungera i ett världsomfattande kapitalistiskt system med allt klarare reaktionära tendenser." (s. 9). (Blomqvist har varit chef för Folksams utredningsavdelning och är nu verksam inom Kooperativa Inst.)

36. Exempel i starkt nedskuret skick:

- En framträdande KF-representant ifrågasatte ett lagförbud mot fosfatrikt och miljöförstörande tvättmedel.
- Metoden att tillhandahålla godis i barnhöjd vid kassorna.
- OK-tidningen Vi bilägare ställde sig kritisk till nya regler om avgasrening.
- Folksam tillhandahåller samma slags pensionsförsäkringar som andra bolag.
- Reso bekämpade aktivt en lag riktad mot skandalresor.
- KF ställde sig kallsinnigt till ett SAP/LO-förslag om lokala konsumentkommittéer etc.

37. Som synes omfattade Blomqvist vid denna tid, i likhet med många andra, föreställningen att konsumentkooperationen skulle utgöra en "konsumenternas intresseorganisation". Denna närmast slagordsmässiga uppfattning omfattas officiellt ännu vid 1980-talets början. Ett uttryck härför är att hösten 1983 tillämpas beteckningen "Konsumentkongress" på något som möjligen kunde kallas Konsumkongress.

38. Vägvalet för kooperationen innebär för Blomqvist att antingen fungera i det system vi har, "kanske i allt större utsträckning dirigerat av beslut som fattas i något multinationellt företags styrelserum, där mycket av vår materiella kultur kanske kommer att utformas, eller så blir man medveten om de mekanismer som styr oss och konstruerar alternativa utvecklingsmöjligheter för samhället och handlar därefter på ett målmedvetet sätt." (s. 17).

39. I sitt inlägg skildrar Stolpe rörelsens historiska framväxt och dess förhållande till bl a socialdemokratin och fackföreningsrörelsen. "Vad som förenar är alla konsumenters intresse av att ordna varuanskaffningen till låga kostnader genom fri och frivillig samverkan i kooperativa sammanslutningar, som arbetar under konsumenternas medverkan och kontroll (ekonomisk demokrati på den personliga rösträttens grund)." (s. 19).

Herman Stolpe var 1929—47 studierektor för den kooperativa gruppverksamheten (nuvarande Vi-skolan). 1948—61 var han förlagsredaktör

i KFs bokförlag och därefter direktör i KF. Stolpe avgick med pension 1970. Han har författat ett stort antal studiekurser och ett flertal böcker i kooperativa ämnen, bl a Kooperationen som arbetsgivare (1968), "Boken om Albin Johansson, (1969, tills. m brodern Sven Stolpe), "Konsumentkooperationen förr och nu" (1970, tills. m Harry Hjalmarson) och "Kooperationens grundsatser förr och nu" (1971).

40. Allan Nilsson inledde sin kooperativa bana tidigt. Efter verksamhet i konsumentföreningar och Vår gårds-utbildning var han revisor i KF 1948–57. Ekonomichef i Solidar 1958, v VD där 1960–63. VD 1964 t o m 1976.

41. Lars Berg har haft en rad funktioner i enskilt näringsliv. Han var i slutet av 1940-talet verksam som rationaliseringsexpert inom jordbrukets förädlingsindustrier. Under större delen av 50-talet arbetade han med ekonomi- och marknadsföringsfrågor inom bryggerinäringen. 1960 VD för grosshandelns utredningsinstitut. 1962 chef för marknadsavd. vid Sv. Industriförbund. Sedan 1969 VD för KF-ägda Annonsbyrån Svea AB. Sedan flera år har Berg verkat som lärare vid bl a Handelshögskolan i Stockholm och vid IFL.

42. En sådan ideologi måste enligt Berg vara av politisk halt, medan medlemmarnas "hushållning är en fråga om privatekonomi" (s. 33), något som för envar är av största vikt, men "inte tänder så värst många på det ideologiska planet" (s. 33). Den kan göra det, skriver Berg, "om blicken riktas mot platser på jorden där nöden fortfarande är vardagens följeslagare, men för konsumentkooperationens vidkommande blir den då också en fråga om resurser, en kalkylfråga." (s. 34).

43. Berg exemplifierar med utvecklingen efter den franska revolutionen, vilken snart övergick i ett "skådespel i människoslakt", Napoleontidens Frankrikes senare misär, det stortyska herrefolkets ariska ideologi, det sovjetiska fåtalsväldet, Förenta Staternas 'iskallt taktiska ansikte' m m (s. 34). Berg avvisar tron på ideologier som något bestående och mer värdefullt än "en elits tankemöda" (s. 37). Även om man tror på ideologins förmåga att forma kollektivs (och inte bara elitens) beteende, konstaterar Berg att ingen ideologi innefattat prognoser rörande "sånt som börjar i liten skala för att så småningom bli en massföreteelse. Det patos, som präglat konsumentkooperationen i tidigare skede än det vi nu upplever, har inte kunnat förutse konsekvenserna av de kooperativa engagemangen i massföreteelserna och ingen framtida ideologi kommer heller att kunna det." (s. 38).

44. Berg skriver: "Det är denna, de flesta makthavares benägenhet, som gör det meningslöst att byta hierarki i kraft av en ideologi." (s. 35). Jfr detta resonemang med vad Robert Michels behandlar i kapitlet Democracy and the Iron law of oligarchy, (Michels s. 393).

45. Walter Sjölin, 1902–1972, tjänstgjorde som arkivarie i KF 1934–47, då han blev chef för KFs arkiv och bibliotek. Sjölin pensionerades 1967. Han har givit ut flera verk om kooperativ historia bl a "Arbetarföreningarna i Sverige 1850–1900" (1944, tills. m. A. Påhlman), "LO Smith – brännvinskung och social reformator" (1948), bildverket "Med förenade krafter" (1949), "Svensk kooperation under 1800-talet" (1960) och "Detaljhandeln och krediten" (1968). Han har därutöver skrivit ett par hundra föreningshistoriker.

46. Arbetet är ett resultat av ett forskningsprojekt som ursprungligen gick under namnet Folkrörelseföretagens beslutsunderlag. Författare

är Karin Jonnergård, Claes-Magnus Lagnevik, Claes Svensson och Gösta F. Wijk (1981).

Projektet avgränsas till att gälla konsumentkooperativa enheter (KF/föreningar, HSB och OK). En andra avgränsning är fokuseringen på beslutsprocesser och beslutsunderlag i den ekonomiska styrningen av företagen och där fokuseringen, enligt författarna, gäller det konsumentkooperativa företagets särart relativt det privatkapitalistiska företaget.

Den ansats författarna väljer är dialektisk och strukturalistisk. Dialektiken, eller i detta sammanhang, dialektiska relationer, definieras som en serie förhållanden mellan delar och helhet enligt följande:

a. delarna bildar en enhet eller totalitet
b. delarna är åtskilda och olika
c. delarna är beroende av varandra
d. delarna är identiska
e. delarna står i motsättning till varandra.

Strukturalismen ser författarna som en vetenskaplig arbetsmetod, som med utgångspunkt från arbete med dialektiska förklaringar, är inriktad på kunskaps- och metodutveckling "i praxis". (Det finns ingen anledning att här närmare utveckla begreppsinnebörder, den intresserade hänvisas till författarnas arbete.)

47. Kenneth C. Wheare (1968) har i ett arbete om federala författningar betecknat ett federalt maktdelningssystem så att styrelsemakten delas mellan en styrelse för hela landet och styrelser för delar av landet så att varje styrelse är oberoende inom sin egen sfär. Styrelsen för landet har sitt maktområde, inom vilket den utöver sina befogenheter utan kontroll från delområdesstyrelserna. Dessa senare utövar i sin tur maktbefogenheter utan den centrala styrelsens kontroll. Båda typerna av styrelser är samordnade. Denna typ av federal styrning har endast ringa likhet med den konsumentkooperativa konstruktionen. Wheare nämner också, som exempel på den federala styrelseformen, en variant kallad unitaristisk författning. I en sådan är, något förenklat, styrelserna för olika delar av ett land, underordnade i förhållande till styrelsen för riket. Inte heller denna konstruktion överensstämmer med den konsumentkooperativa. Det finns en tredje möjlighet: den att styrelsen för hela landet är underordnad styrelserna inom delarna. Denna typ av författning brukar kallas federativ eller konfederativ. Wheare använder begreppet konfederation som beteckning för "en form av förbindelse mellan regeringar som innebär att de etablerar en gemensam organisation för att reglera frågor av gemensamt intresse men i mer eller mindre grad förbehåller sig själva en viss kontroll över denna gemensamma organisation. Det är ofta tveksamt om den gemensamma organisationen kan sägas besitta tillräcklig makt för att kallas en riksstyrelse..." (op.cit., s. 30).

Denna beskrivning överensstämmer väl med det nuvarande förhållandet mellan konsumentkooperativa föreningar — centralorganisation.

Författarna till "Beslut..." karaktäriserar konsumentkooperationen som en federativ organisation med KF som centralorganisation. De pekar på KFs roll som ansvarig för utvecklings- och konsultverksamhet, som samordnare av inköp/partihandel, att utåt företräda kooperationen, upplysningsverksamheten m m. KF har att "hålla ihop" den federativa organisationen, vilket formellt kommer till uttryck i stadgar. KF har också påverkat/styrt föreningarnas skötsel. Författarna menar att konsumentkooperationens centrala organisation inte tillhör den typ, som intar en blygsam och underordnad ställning utan i stället över tiden utökat sitt inflytande, vilket, menar författarna, kommer till uttryck bl a genom det "flitigt använda

begreppet helhetssyn". Man pekar på det förhållandet att "i ett dynamiskt perspektiv har KFs betydelse ökat alltmera." och att det "råder en viss maktbalans mellan KF och föreningarna". (op. cit., s. 65).

48. Författarna till "Beslut..." kallar detta fenomen "Den Kooperativa Skulden", som de menar präglar en stor del av handlandet inom kooperationen och som de betraktar som en "olycklig del i en organisationskultur". (op.cit., s. 77). Författarna skriver: "Kooperativa företagsledare har skyldighet att agera snabbt och affärsmässigt. Förtroendevalda har en skyldighet att ta beslut utan att ställa långbänkarna i rad efter varandra. Aktiva och agerande — kravställande medlemmar är en tillgång för kooperationen — inte en 'farlig hop som man måste anstränga sig för att få tyst på en gång om året'. För att åstadkomma detta hjälper det mycket att acceptera vårt sakliga forskningsresultat, nämligen att kooperationen är uppbyggd på fyra strukturala egenskaper som innehåller dialektiska motsättningar. Det finns därför inga förutsättningar för att uppnå total consensus i kooperationen. Åsiktsskillnader, olika perspektiv och förhållningssätt, idémångfald är legitima företeelser. I själva verket är dessa faktorer mer än så — de är styrkor i den kooperativa organisationen. Det är välkänt att dessa faktorer är viktiga för kreativitet, inlärning och utveckling. Om dessa tillgångar utnyttjas på rätt sätt skall kooperativa företag kunna vara initiativrika, nyskapande och i utvecklingens frontlinje." (op.cit., s. 77).

49. John Skår erhöll av kooperationsutredningen uppdraget att genomföra en undersökning om det kooperativa företagets särart. I undersökningens förord anges att utredningen inte tagit ställning till de synpunkter och slutsatser Skår framlägger, men att utredningen bedömer studien som ett värdefullt bidrag till den knapphändiga litteraturen på området.

50. Det finns anledning att understryka distinktionen mellan begreppen behov, anspråk, som närmast betyder en artikulation av behovet samt efterfrågan, vilken är ett i köpkraft/betalningsförmåga materialiserat anspråk (se f ö not 23, kapitel 2).

    I en kommentar till modellen säger Skår att den måhända kan uppfattas som en starkt individualiserad kooperativ modell. Han tillbakavisar en sådan tolkning; den följer inte av vad som presenterats. Modellen är, hävdar Skår, tillämplig i sådana situationer som socialt och geografiskt är mycket "kompakta", men också i situationer av motsatt karaktär. Modellen är också tillämpbar på samverkansformer med såväl kort som lång varaktighet.

51. I den fortsatta framställningen behandlar Skår ingående det organisatoriska sambandets innebörd, målfrågor, det kollektiva beslutet, det kooperativa mervärdet, representativiteten osv, dvs de skilda förhållanden som uttrycks i modellen. I ett avsnitt utvecklas en rad perspektiv, syftande till belysning av det "kooperativa fenomenet". Bland de perspektiv Skår tar upp kan nämnas det organisatoriska, det sociala, det funktionella, det tekniska, det juridiska och det ekonomiska perspektivet. Den diskussion Skår för kring modellen och perspektiven, var gemensamma nämnare varit företagsuppfattningen och det s k stationära sambandet, sammanfattas av Skår i sju punkter:

    1. Medlemmarna i ett kooperativ antas ha ett resursintresse som individuellt övergripande mål och grund för samverkan.

2. De har vidare en verksamhet som betecknas som funktionell (de producerar i vid mening.
3. Denna produktion kan betecknas som den kooperativa grunden, och det är denna grunds omfång, struktur och karaktäristika som avgör huruvida ett kooperativ bildas eller inte (allt annat lika).
4. Ett kooperativ bildas enligt en modell som kan vara den som utvecklats i denna undersökning.
5. För det funktionella behovet skapas det i företaget ett funktionellt samband varigenom medlemmarna tillgodoses.
6. Ett kooperativt företag enligt modellen är analytiskt och praktiskt instabilt.
7. Både tillkomst och än mer utveckling av kooperativet är beroende av faktorer som inte är enbart ekonomiska i traditionell mening. Dessa faktorer kan identifieras genom att anlägga en rad olika perspektiv vilket gjorts i det tidigare." (op.cit., s. 67).

KAPITEL 4

1. Konsumtionsföreningen Bore bildades 1901. Föreningen hade efter ett års verksamhet uppnått ett medlemsantal på 600. Motionen hade följande lydelse:

"Som lämpliga ledare för den kooperativa rörelsen ofta saknas, och särskilt vad beträffar handelsföreståndare, enär de bästa i flesta fall efter några år starta egen affär, samt det visats svårare att lära sig fatta och förstå rörelsens ideella sida än den rent ekonomiska, föreslå vi:

att verkställande utskottet får i uppdrag att på lämpligaste sätt anordna en koop. handelskurs, i första hand avsedd för föreståndare och biträden, som en dag önska få arbeta i den koop. rörelsens affärer, med föredrag över rörelsens historia i Sverige och utlandet, de olika systemen och arbetssätten, över lämpligt bokföringssystem, över kontroll och över det olika i aktiebolag och ekonomiska föreningar utan personlig ansvarighet m m samt med diskussioner, där erfarenheter kunde samlas från hela landet, och där tillfälle kunde givas att grundligt studera och lära känna ett lämpligt system för räkenskapernas förande, samt råd kunde erhållas för agitation och upplysning bland den stora allmänheten, samt huvudgrunderna vid bildande av nya koop. företag m m, m m.

Vi anta att lämpligaste platsen skulle bliva Stockholm och tiden tre à fyra veckor, samt att en sådan skulle kunna anordnas rätt billigt, med uppgörelse om inackordering m m i förväg och med någon tid förut bestämt antal deltagare. Då vi antaga att en stor del föreningar skulle med nöje bereda sina föreståndare tillfälle att övervara en dylik, samt vid val av föreståndare helt säkert avseende skulle fästas vid om den sökande bevistat en sådan kurs, torde vi även våga antaga att anslutningen skulle bliva stor.

Då föreståndaren på många ställen är den egentliga ledaren av det hela och då vi funnit att skickliga sådana, från endast affärssynpunkt sett, ofta varit omöjliga att kunna förstå och gå med på det för föreningarna, med i flesta fall små resurser, så nödvändiga samarbetet, hava vi ansett denna fråga vara av stor vikt, ty om en person är affärsman eller icke, framgår av betygen i vanligaste fall, men om han tillika är lämplig som ledare för ett koop. företag är svårare att veta.

Sundsvall den 27 april 1902

Föreningen Bore utan personlig ansvarighet:

Albert Gillström Olof Svensson O. Leon. Malm

(Ur berättelser över Kooperativa förbundets kongresser åren 1899–1906.)

2. Motionen väcktes av Gustav Björkman, Göteborg. Björkman var medlem av Göteborgs kooperativa Sko- och reparationsaffär. Motionen avslutas med följande slutsats: "Uppenbarligen måste det Kooperativa förbundet gripa in och göra kooperatören till affärsman och affärsmannen till kooperatör." (Motionen är undertecknad Göteborg den 12 maj 1908 av G.B. och lämnad till KFs kongress 1908.) (Motionstexten återges i bil. 1.)

3. Martin Sundell, 1879–1910. Sundell började som 13-åring i ett tryckeri där han till en början var springpojke, men sedermera blev typograf. Sundell var aktiv nykterist. Deltog i grundandet av Köpings konsumtionsförening 1900. Från 1902 aktiv även i Köpings arbetarekommun. Deltog som ombud (suppleant) i 1903 års KF-kongress. Valdes 1904 till KFs sekreterare och tillika redaktör för Kooperatören.

4. Harald Elldin, 1892–1968. Efter student- och folkhögskollärarexamen verkade Elldin under några år som folkskollärare. 1918 blev han chef för KFs studieavdelning och korrespondensinstitut. Från 1918–33 var han också chef för Brevskolan. 1924 utsågs Elldin till rektor för Vår gård. 1938 efterträdde han Richard Sandler som ordförande i ABF. Elldin var ledamot i ett flertal styrelser, bl a Riksteaterns publikorganisation, Svenska slöjdföreningen, Föreningen Norden m m. (Källa: Seved Apelqvist (1945), s. 86 ff).

5. "Handbok i bokföring för konsumtionsföreningar" av Albin Johansson utkom med sin första upplaga 1911 på KFs förlag.

6. Albin Johansson, 1886–1968, anställdes 1903 som biträde i Tanto handelsförening. 1907 erhöll Johansson en ledande befattning i KF. Genom studieresor till Schweiz och Tyskland tiden före första världskriget blev han förtrogen med internationell kooperation. Han innehade därefter såväl befattningar som förtroendeuppdrag i Konsumtionsföreningen Stockholm. Johansson utnämndes till verkställande direktör i KF 1924, en post som han innehade till 1957. Ledamot av Internationella kooperativa alliansens centralstyrelse 1919–1963. Till hans mer avgörande insatser hörde igångsättandet av en rad kooperativa industriföretag.

7. Uppläggning och inriktning framgår av följande uppställning:

	%
Juridiska och stadgefrågor	23
Varukontroll	10
Nationalekonomi	6
Kooperativa bank- o. försäkr.frågor	6
Kooperativ historia m m	10
Kooperativ propaganda, litt. o talekonst	12
Bokföring	33

(Källa: Elldin, 1951, s. 33)

Man kan här se att drygt hälften av tiden (51%) anslås åt ämnen, specifika för den kooperativa verksamheten (stadgefrågor, bank- o.

förs.frågorna, kooperativ historia och propaganda), medan återstoden åtgår till ämnen av allmängiltig typ.

8. Beräkningarna baserade på Elldin (1951), s. 33.

9. Det petanderska förslaget kom att få följande utformning:

Ämne	Tim/vecka	%
Nationalekonomi och kooperation	5	16,7
Handelsteknik	5	16,7
Ekonomisk geografi m råproduktlära	2	6,7
Stats- o. rättskunskap	2	6,7
Svenska språket och litteraturen	5	16,7
Historia	4	13,3
Naturvetenskap	2	6,7
Matematik	3	10,0
Psykologi med social etik	2	6,7
	30	100,2

10. Axel Påhlman, 1882–1962. Student i Linköping 1901. Kom till den kooperativa rörelsen 1907. Under åren 1913–26 var han konsulent inom Kooperativa förbundet och blev från 1927 förbundets arkivarie. Påhlman kom tidigt att samarbeta med Martin Sundell och spelade genom utgivande av en rad skrifter en betydande roll som kooperativ upplysare.

11. Axel Gjöres, 1889–1979, föddes i Smedjebacken. 1903–09 var han bruksarbetare. Studier vid Brunnsvik 1908–09. Arbetade som handelsbiträde 1910–13. Medarbetare i Konsumentbladet från 1913. Tidningens redaktör från 1918–33. Studier i nationalekonomi 1917–19. Gjöres var redaktör för Kooperatören 1920–31. Chef för KFs organisationsavdelning och medlem av KFs förbundsstyrelse 1926–38. Generaldirektör för Kommerskollegium 1945. Dessförinnan var han statsråd och chef för folkhushållningsdepartementet 1941–47. Ledamot av FK 1943–50. Handelsminister 1947–48. Gjöres författade bl a "Svensk kooperation före 80-talet", "Konsumentkooperationen i Sverige" m m.

12. Helge Bäckström, 1865–1932, Professor 1908 vid Stockholms Högskola. Riksdagsman 1912–21 (FK). Styrelseordf. i Bokförlaget Tiden AB m m. Företrädare för konsumtionsföreningen Djursholm.

13. I samband med en intervju jag 1974 gjorde med KFs dåvarande personalchef Ruben Leander, använde denne uttrycket "värderingsluft" som beteckning på den fortlöpande och gradvisa inpräglingen av lämpliga förhållningssätt i arbetet och samvaron inom KF. Värderingsluften utgjorde, enligt Leander, både en slags informell utbildning, en form av uppfostran och ett urvalsinstrument, dvs vad som senare i skilda sammanhang kommit att betecknas som en "dold studieplan".
Uttrycket Den dolda läroplanen anses ha uppstått i USA (the hidden curriculum) under 1960-talet och överförts till Sverige under 1970-talet. Uttrycket avser ett antal, icke uttalade, krav som ställs på elever (uttrycket härrör från observation i traditionella klassrumssituationer och alltså inom ramen för skolväsendet) utöver de krav som ligger i själva ämnesundervisningen. Till sådana krav hör bl a socialisation och disciplinering till gällande samhälleliga spelregler. I boken "Den dolda läroplanen" skriver Donald Broady (1981) om den dolda läroplanens "...direkta funktion att upprätthålla skolans 'egna' system, skolan som institution. Att skolsystemet därutöver har 'samhälleliga funktioner' innebär framför allt att eleverna förvaras, sorteras och socialiseras så att de rådande

maktförhållandena, klassiktningen, tillgången på arbetskraft, arbetsdelning och ytterst samhällsordningen som helhet upprätthålls och utvecklas." (op.cit., s. 151 f).

I Kooperativ årsbok 1981 (Föreningen Kooperativa studier) tar Torbjörn Stockfelt upp samma tema men under beteckningen "Arbetslivets dolda studieplan". (op. cit., s. 103 f).

14. Bokens titel var "Butiken – Biträdet – Kunden". Den arbetades fram under åren 1927–28 av Harald Elldin samt av styrelseledamöterna Axel Svensson, Vitalis Johansson, Nils Willner samt Fritiof Ohlsson. Den utkom 1928 och nådde en upplaga av 22 000 ex. Så sent som 1964 kom den till användning som underlag vid startandet av kooperativa butiker i u-länder. Boken ersattes 1957 av "I butiken" (Skoglund/Elgesten).

15. Harry Wendel, sedemera redaktör för Vår tidning och KFFs medlemsblad.

16. I Elldins framställning användes här för första gången uttrycket "marknad".

17. Elldin medger i en sammanfattning av verksamheten vid Vår gård (Elldin (1951), s. 135) att omdömena om Vår gårds verksamhet och metoder skiftar. Han refererar till en artikel som 1931 publicerades i en huvudstadstidning och som bemöttes av Axel Gjöres:

"Denna (artikeln i vilken Vår gård kritiseras, min anm. O.H.) utgår från att Kooperativa förbundet skulle ha upprättat egen folkhögskoleverksamhet. Detta är, som varje kooperatör väl känner till, felaktigt, och vi äro angelägna att påpeka detta, då en del ... kunna få den uppfattningen, att Kooperativa förbundet ... åtnjuter anslag av allmänna medel för sin skola i Saltsjöbaden...

Av allmänna medel har rörelsen icke uppburit ett enda öre... Författaren ... har också funnit det klandervärt, att vi i vår utbildningsverksamhet tillämpa 'bildningsarbetets medel och former...' Emellertid finna vi det vara självklart, att vi i vår skola i Saltsjöbaden har fullständig rättighet att använda oss av de pedagogiska metoder och arbetsformer, som äro gängse inom bildningsarbetet. Om kritiken möjligen skulle avse, att vi på Vår gård använda oss av bildningsarbetets sken men förneka dess anda, så kunna vi bestämt tillbakavisa en sådan anklagelse. Väl tala vi här i egen sak men kunna dock med lugnt samvete försäkra att arbetet på Vår gård ligger på ett sådant plan, att skolan väl uthärdar jämförelse med andra liknande undervisningsanstalter... De många praktiskt verksamma pedagoger och folkbildningsmän, som varit i tillfälle att på ort och ställe göra sig förtrogna med skolans arbetssätt, torde också vara villiga att bekräfta detta. Vår gård sätter ej heller rättrogenhet framför duglighet, bekännelsetrohet framför andlig självständighet och fri personlighetsutveckling. Den har fönstren öppna mot livet och strävar efter att väcka sina elever till egen iakttagelse, reflexion och kritik, och detta måste en kooperativ utbildningsanstalt alltid göra...

Det oklokaste man skulle göra, vore därför att lägga utbildningsarbetet såsom en rättrogenhetsdrill och förvandla vår läroanstalt till en plantskola för 'andlig inavel'. (ur Elldin (1951), s. 135 f).

18. Gunnar Dahlander efterträdde 1960 Harald Elldin som rektor vid Vår gård. Dahlander kom 1948 till LOs pressavdelning som redaktionssekreterare efter att tidigare ha varit redaktör för tidskriften Signalen (medlemsorgan för SJ-anställda). ABF-ordförande i Sala och Stockholm. 1955 var Dahlander kanslichef i industridepartementet och medverkade vid tillkomsten av Beredskapsnämnden för Psykologiskt

försvar. Lärare vid försvarshögskolan. 1958 chef för KFs upplysningsavdelning. Statlig utredare i utbildningsfrågor m m. Dahlander avgick som Vår gårds rektor 1979.

19. Nedanstående sammanställning visar vilka befattningar flertalet av de 451 assistentutbildade uppnådde före pensionering eller dödsfall, respektive aktuella (hösten 1981) befattningar:

Verkställande direktörer i föreningar samt föreningsledare	49
Varuhus	42
Disponenter (chefer för bagerier, charkfabriker m m)	34
Personalchefer	29
Revisorer	27
Marknadschefer i föreningar och industrier	22
Konsulenter – konsulter	20
Direktörer i industrier, Folksam m m, sektorchefer i KF	16
Sektionschefer i KF	16
Försäljningschefer i föreningar, industrier, LC m m	15
Marknadsområdeschefer och motsv. bef.	14
Administrations- och organisationschefer	12
Utbildare, Vår gård	11
Informationschefer	10
Ekonomichefer	9
LC-chefer	8
Livsmedelschefer i föreningar	7
Avdelningschefer skilda verksamheter	7
Kontors- och kanslichefer	6
Inköpschefer i KF, industrier m m	6
Fastighetschefer	5
Utbildningsledare i föreningar eller regioner	5
Administratörer, utbildningsledare i U-landsuppdrag	4
Utredningsmän, projektledare m m	4
Reklamchefer	3
Ombudsmän KFO	3
Verkställande direktör i KF	2
Kanslichefer, ombudsmän i personalorganisationer	2
Intendenter på Vår gård	2
Restaurangchefer	2
Varuhuschefsassistenter	2
Promuschefer	1
Kalkylator	1
Befattningar har inte kunnat fastställas för	6
	402

Fördelning på företagsformer för dem som lämnat kooperationen:

Statlig anställning	8	
Kommunal anställning	6	
Folkrörelseanställning	5	
Enskild handel	10	(Konk.)
Enskilda företag (charkfabriker, bagerier)	6	(")
Privata företag (ej konkurrerande)	8	
Egna företag (ej konkurrerande)	2	
Ej fastställda befattningar i företag eller annan verksamhet	4	(Konk.)
	49	

Källa: Gunnar Dahlander, "Vår gårds assistentutbildning", Ledarforum 2/82.

20. Plutarchos (46–120 e Kr.) var en grekisk essäist. Han studerade i Aten, författade enligt antik bibliografi 227 skrifter varav omkring

150 har bevarats. Främst ägnade sig P åt populärvetenskapliga essäer och psykologiska levnadsskildringar. I storverket "Vitae parallelae" skildras berömda personers levnadsöden, ordnade parvis efter schemat romare- grek. P skrev också ett verk med titeln "Om barnens uppfostran."

Den tanke Elldin uttrycker om ungdomens sinne är motsatt den som John Locke utvecklar i "Tankar om uppfostran" (1693), att människans kunskap vilar helt på erfarenheten, själen är från början som 'en tom tavla'. (Se Wilhelm Sjöstrand (1968), s. 68.)

21. Jfr Sjöstrands (1968) skildring av den pedagogiska utvecklingen inom västerländsk kultur från renässansen till början av 1800-talet, (op. cit., s. 50 ff).

22. Mao (1970) skriver att människans riktiga tänkande endast kan uppstå ur den samhälleliga produktionskampen, klasskampen och det vetenskapliga experimentet. Hån säger också att människans kunskap huvudsakligen beror av hennes verksamhet i den materiella produktionen, genom vilken hon kommer att förstå företeelserna, naturens egenskaper och lagar. Den objektiva yttervärldens oräkneliga företeelser återspeglas i människans hjärna via sinnesorganen. Till en början är detta endast sinnlig kunskap, varmed avses en "preliminär" kunskap om olika tings yttre drag och som uppstår genom de sinnesförnimmelser som förmedlas av sinnesorganen. Denna kunskap övergår i rationell kunskap, varmed avses en tankemässig bearbetning av den sinnliga kunskapen.

De båda uppsatserna "Varifrån kommer människans riktiga tänkande" och "Om praktiken" ingår ett urval artiklar och uppsatser författade av Mao och översatta av Bo Gustafsson.

23. I en kommentar till frågan om Vår gård och testverksamheten säger Dahlander att termen en "urvalets skola" egentligen aldrig använts om Vår gård. Han menar vidare att varken han eller Elldin tillmätte de olika testerna någon avgörande betydelse, utan att de snarare sågs som komplement till andra slags bedömningar. Till detta bör påpekas att Elldin själv myntar uttrycket och använder det som kapitelrubrik (se Elldin (1951), s. 129).

KAPITEL 5

1. Omfattningen av denna allmänna medborgarbildning torde ha varit tämligen begränsad. Av ca 400 000 invånare i Aten omkring år 400 f Kr. utgjorde omkring hälften slavar medan blott 15–20 000 hade full medborgarrätt (se Sjöstrand (1968), s. 30).

2. Sjöstrand (1968) skriver: "Kännetecknande för den grekiska kulturen var vidare ett helt nytt sätt att betrakta tillvaron. Man övergav myten och försökte att med hjälp av kritiskt tänkande, så långt möjligt med stöd av empiriska iakttagelser, åstadkomma en världsförklaring, som vilade på rationella principer i stället för gudomligt handlande. Även om grekerna i många stycken kunde lära av andra kulturfolk i fråga om matematiskt och astronomiskt vetande m m, är det dock hos dem, som vetenskapen i nu angiven bemärkelse för första gången framträder som en mäktig faktor i mänsklighetens strävan att behärska sina livsbetingelser. Man kan därför också säga, att den grekiska kulturen är frihetens ursprung, frihet för individen i samhället (även om den enligt vårt sätt att se var begränsad till endast en del av folket) och frihet för tänkandet att tränga fram

till kunskap i alla de hänseenden man önskade."

Och vidare om edukationsprocessen: "Man försökte också bilda sig en uppfattning om processens egenart och mål på ett sådant sätt, att man därigenom i realiteten siktade till en styrning och påverkan på människorna i enlighet med vissa grundläggande principer. Detta är ju helt i linje med att den grekiska kulturen ger upphov till ett vetenskapligt tänkande i vår mening." (op.cit., s. 30).

3. Av betydelse för pedagogikens utveckling blev bl a John Locke, vars "Tankar om uppfostran" (1693) tillhör klassikerna. Locke såg erfarenheten som grunden för all kunskap (tabula-rasa-tanken), även om anlagsskillnader kan innebära olika förutsättningar att utnyttja denna. Om Lockes arbeten kan ha allmänt intresse gäller det i än högre grad Wolfgang Ratke (d. 1635) och John Amos Comenius (d. 1670). Ratke ansåg att alla säker kunskap vinns genom erfarenhet och experiment. Undervisning måste därför vara åskådlig och bygga på principen att gå från det bekanta till det obekanta, och att låta exemplen föregå reglerna.

Comenius företrädde liknande tankar, byggda på empirisk analys. Han eftersträvade vidare ett demokratiskt enhetsskolesystem, vilket dock knappast kunde realiseras inom ramen för ett dåtida merkantilistiskt envälde.

4. Sjöstrand (1968) skriver i en sammanfattning om 1700-talets betydelse: "Under 1700-talet sker både från kristna och icke-religiösa utgångspunkter försök att på nytt förverkliga de ideal, som varit levande inom grekisk demokrati omkr. 400 f Kr. Pietismen ville åter ge den enskilde ett ansvar i religiösa sammanhang, och den anknöt härtill kravet på fostran och undervisning åt alla. Inom samhällsdebatten blir individens frihet och behovet av utbildning ett centralt problem. Men i båda fallen lyckades man inte förverkliga vissa ursprungliga intentioner. Pietismen förstelnade i ett system av rigorösa fordringar på bestämda vanor och på s k kärleksgärningar och om konsekvenserna av frihetsförkunnelsen inom ett nytt styrelseskick kom det att råda delade meningar. Hur jämlikhet och individualitet skulle kunna förenas blev ett diskussionsämne, beträffande vilket det ännu inte förelåg klara linjer. De framsteg som gjordes, ägde i själva verket, som t ex i Preussen, rum inom det upplysta enväldets ram. Men inte desto mindre hade debatten om politiska, sociala och pedagogiska frågor möjliggjort ett fördjupat inträngande i den problematik, som hör samman med tillkomsten av ett demokratiskt samhälle. Det blev på denna problematik man i fortsättningen försökte finna en hållbar lösning." (op.cit., s. 87).

5. I sitt verk "Teoretisk socialekonomi" från 1934 skriver Gustav Cassel: "Då i regeln medlen till behovstillfredsställelse blott i begränsad mängd stå till förfogande, och då de civiliserade mänskligheten behov i sin helhet äro omättliga, äro medlen för behovstillfredsställelse i förhållande till behovens storlek knappa. Endast i denna mening knappa medel komma i betraktande för hushållningen, endast med dem behöver man 'hushålla'. Hela hushållningen bedrives alltså under betingelsen av de till buds stående medlens knapphet, är i denna mening underordnad 'knapphetens princip'. Hushållningens särskilda uppgift är därför att på fördelaktigaste sätt skapa den nödvändiga motsvarigheten mellan behoven och medlen för deras tillfredsställande. I den mån är alltså kravet på 'ekonomi' i hushållningen fyllt.

Lösandet av denna uppgift kan ske på tre olika sätt: genom en lämplig begränsning av behoven under utmönstrande av mindre viktiga

behov; genom bästa möjliga användning för de givna ändamålen av till buds stående medel; slutligen genom stegrade personliga prestationer." (Cassel (1934), s. 31.)

6. Kooperativa Institutet utgav 1983 i sin serie av s k småskrifter en sådan under rubriken "Kooperativ pedagogik, finns den?" (nr 6/83).

Skriften har författats av Jan Byström, Roger Ejevärn, Jan Moback, Lennart Pettersson och Mauritz Sköld.

Författarna gör gällande att andra utgångspunkter än verkligheten bör gälla vid försök att upprätta en kooperativ pedagogik. Grunden för en sådan pedagogik bör i stället, menar de, utgöras av kooperationens och andra folkrörelsers idealföreställningar. Utifrån ett antal s k folkrörelsebegrepp, härledda ur de kooperativa grundsatserna, antas uppkomma ideala konsekvenser och möjligheter i utbildnings- och studiesituationer. En sålunda uppbyggd kooperativ pedagogik påstås skilja sig från den som bedrivs i traditionell skola och utbildning där det sägs enbart vara en fråga om konsumtion av kunskap. Utan att vilja anknyta till de begrepp som förekom i 1970-talets pedagogiska debatt, anger författarna att dessa begrepp har nära samband med vad de kallar en kooperativ pedagogik.

I en redovisning av två studiesatsningar genomförda i samverkan mellan Vår gård, Brevskolan och konsumentföreningar, däribland Konsum Stockholm, nödgas författarna konstatera i väsentliga avseenden negativa resultat.

I mötet mellan de av författarna företrädda 70-talstendenserna i utbildningssammanhang och verkligheten, drog utbildningen det kortaste strået.

I en förklaring till det delvisa misslyckandet pekar författarna på de stora skiljaktigheterna mellan, å ena sidan, de grundläggande pedagogiska principerna och, å den andra, de principer och teorier som styr i arbetsliv och på arbetsplatser.

Utfallet till trots synes författarna framhärda i sin pedagogiska grundsyn. Det pedagogiska agerandet måste, hävdar man, präglas av folkrörelsernas människo-, kunskaps- och samhällssyn, i vilken man, med stöd av Jerome S. Bruner, framhåller människans nyfikenhetsmotiv som grund för inlärning.

Anmärkas bör här att Bruner anger två ytterligare motiv: reciprocitets- och kompetensmotiven. Dessa anges dock inte i skriften om en kooperativ pedagogik. (se Bruner (1971), s. 133–146).

7. Ökad tillströmning till de lärda skolorna under 1500-talet medförde, enligt Sjöstrand att tanken på 'frånskiljande' (jfr Elldins uttryck "att söndra ut") kom att få en dominerande betydelse. I samma riktning verkade sannolikt också den merkantilistiskt inriktade näringspolitiken. Sjöstrand skriver: "Det gällde att få en så billig arbetskraft som möjligt, och man måste därför se till, att det inte blev överflöd på studerat folk. Å andra sidan börjar samtidigt med merkantilismens inflytande inom en absolutistisk statsmakt den tanken att göra sig gällande, att studier och formaliserad utbildning är viktig även för andra kategorier än blivande präster och ämbetsmän. Detta ledde i sin tur till ett betonande av urvalstanken i en mer generell gestalt än någonsin." (op.cit., s. 248).

I samband med diskussionen om utveckling mot allt mer invecklade och krävande yrkes- och samhällsfunktioner, berör Sjöstrand också förhållandet mellan intellektuellt och manuellt arbete. Sjöstrand skriver: "Då samhällslivet komplicerades och utbildning därigenom blev mera nödvändig för att hålla maskineriet igång, kom debatten av sig själv att riktas mot de intellektuella prestationerna. Ty det var i form av sådana, som komplikationerna gjorde sig märkbara. Teo-

retisering och specialisering utgör utan tvivel en kärnpunkt i hela kulturutvecklingen." (op.cit., s. 188 f).

8. Det finns i sammanhanget skäl att uppmärksamma en artikel i DN 83.10.21. Professor Hans G. Bohman diskuterar där kritiskt bl a former för disputationer, professorsambitioner vad avser forskningskvalitet m m. Bohman avslutar artikeln: "Det är alltså om konsten att få bra professorer och bra studenter som debatten borde handla. Det i sin tur är den tabubelagda frågan om hur jämlikhetens samhälle skall få fram den elit det behöver, men inte vill veta av."

9. Robert White: "Motivation reconsiderad: The concept of Competence", Psychological Review, 66:297–333 (1959). (Källa: Bruner (1971), s. 137).

10. Birgitta Qvarsell och Thomas Lindstein har båda diskuterat kompetensbegreppet utifrån Bruner. Qvarsell i avhandlingen "Utvecklingspsykologi och pedagogik" (1976) och Lindstein i avhandlingen "Att utveckla social kompetens" (1979).

11. En utförlig belysning av kompetensbegreppet ger Arvid Löfberg i sin avhandling "Boendets utformning som pedagogiskt problem". Se främst kapitel 4. Avhandlingens underrubrik, "Om legitimeringen och möjligheten av det pedagogiska ingripandet" speglar bättre arbetets teoretiska inriktning och borde därför ha varit huvudrubrik. Boendets utformning utgör endast ett praktiskt exemplifierande.

12. Inom Vår gårds-utbildningen har under lång tid tillämpats synsättet att utbildningsbehovet till art och omfattning bestäms av förhållandet mellan (arbets)krav och dito förmåga. I slutrapporten från KFs Utbildningsutredning 1973 presenterades resonemanget i form av en modell, som kan förenklas och uttryckas som en ekvation: k-f=b (k= krav, f=förmåga, b=behov).

    KFs Utbildningsutredning behandlas i en rapport, "Konsumentkooperativ personalutbildning i teori och praktik. En delstudie om vuxenutbildning." (Olof Holm/Rita Wallerström, 1974.)

13. Begreppen har utvecklats, diskuterats och tillämpats av Lars Berg (1982).

14. En belysning av den oregistrerade sektorn har gjorts av KFs Utredningsavdelning i en rapport "Bedömningar av samhällsekonomi, konsumtion och kooperation — vilken betydelse har 'den oregistrerade sektorn'?" (KFUA, Anders Palmér och Anita Persson, 82.02.18.)

15. PM "Föredragning rörande förslag till Konsumentkooperationens Ledarförsörjningsprogram 1983–86 (82.11.25). För programmet ansvarar KFs personalsektor och dess chef Roland Svensson. Förslaget har sedermera antagits av KFs direktion.

16. Undersökningen är utförd vid Ekonomiska Institutionen vid Linköpings Universitet (Jörgen Ljung och Claes Svensson: "Föreningsledare i konsumentföreningarna, En undersökning om praxis i konsumentföreningar anslutna till Kooperativa förbundet", Oktober 1983). (Rapporten är en preliminär version. Av förf. har jag i januari -84 givits tillstånd att återge vissa data.) Studien är en surveyundersökning. Data har insamlats genom enkät. Studien kan ses som en totalundersökning av de 50 största föreningarna (undantag Konsum Stockholm). 7 föreningar har avstått (svarsfrekvens 86%). Fältarbetet genomfördes våren-sommaren 1983.

17. I en översikt, "Kooperationens affärsposition på 1980-talet", (83.01.14), utarbetad inom KFs Utredningsavdelning, anges överkapaciteten inom handeln vara sådan att 30 miljoner kunder kan betjänas.

Referenslitteratur och andra källor

Adamson, Rolf (1980) *Teori och metod för ekonomisk och social historia*, Liber Läromedel, Lund.

Aizsilnieks, Arnolds P. (1953) *Kooperationens mål och medel*, KFs Förlag, Hälsingborg.

Andersson, Nils R., m fl (1976) *Kan Sverige styras kooperativt?* Tidens förlag, Karlskrona.

Anell, Lars, m fl (1980) *Forskning om konsumentproblem*. Konsumentverket.

Apelqvist, Seved (1945) *Människor kring en idé*, KFs Bokförlag, Stockholm.

Arndt, Johan, m fl (1979) *Samhället kräver bättre marknadsföring*, Sveriges Marknadsförbund.

Asplund, Johan (1971) *Om undran inför samhället*, Argos förlag, Stockholm.

Asplund, Johan (1981) *Teorier om framtiden*, Liber, Falköping.

Berg, Lars (1976) *Livsfarlig ledning*, Askild & Kärnekull, Borås.

Berg, Lars (1982) *Företagsledningen och marknaden*, IFL/Studentlitteratur, Lund.

Bergström, Sören (1977) *Konsumentperspektiv på dagligvaruföretag*, Akademilitteratur, Stockholm.

Bergström, Sören (1981) *Konsumtionen som växte*, Liber, Hälsingborg.

Björkman, Leif (1971) *Sverige inför Operation Barbarossa. Svensk neutralitetspolitik 1940-1941*, Allmänna förlaget, Uddevalla.

Blomqvist, Kai, m fl (1980) *Kooperationen på 80-talet*, Kooperativa Institutet.

Broady, Donald (1978) *Utbildning och politisk ekonomi*, Lärarhögskolan/Pedagogiska Institutionen, Stockholm.

Broady, Donald (1981) *Den dolda läroplanen*, Symposium, Stockholm.

Bruner, Jerome S. (1971) *På väg mot en undervisningsteori, Tema*, Gleerups, Lund.

Byström, Jan, m fl (1983) *Kooperativ pedagogik - finns den?* Kooperativa Institutet, Värnamo.

Böök, Sven-Åke, m fl (1981) *Kooperativ forskning och utveckling*, Kooperativa Institutet, Stockholm.

Cassel, Gustav (1934) *Teoretisk socialekonomi*, KFs Bokförlag, Stockholm.

Delin, Gustav (1971) *Tänk om..!*, Forum, Lund.

Drucker, Peter (1970) *Det effektiva företaget*, W&W, Malmö.

Edfeldt, Åke W./Jansson, Ulf (1978) *Beteendevetenskapliga förhållningssätt*, Akademilitteratur, Stockholm.

Elldin, Harald (1951) *Kooperativ utbildning under ett halvsekel*, KFs Förlag, Stockholm.

Elldin, Harald (1966) *År på Vår gård*, R&S, Stockholm.

Eronn, Lars (1968) *Kooperativ idé i strukturomvandlingens tid*, R&S, Stockholm.

Eronn, Lars (1983) *Kooperativa idéer och människor*, R&S, Kristianstad.

Frykman, J./Löfgren, O. (1979) *Den kultiverade människan*, Liber, Lund.

Galbraith, John Kenneth (1968) *Den nya industristaten*, W&W, Stockholm.

Gide, Charles (1910) *Nationalekonomins grunddrag*, Bonniers, Stockholm.

Gide, Charles (1918) *Konsumtionsföreningarna*, KFs Förlag, Malmö.

Gjöres, Axel (1919) *Svensk konsumentkooperation före 80-talet*, KFs Förlag.

Gummesson, Evert (1973) *Stategisk planering och styrning*, Förlagsaktiebolaget Affärsekonomi, Borås.

Gummesson, Evert (1980) *Marknadsfunktionen i företaget*, Studentlitteratur/Norstedts, Stockholm.

Heckscher, Eli F. (1922) *Svenska produktionsproblem*, Bonniers, Stockholm.

Heckscher, Eli F. (1941) *Svenskt arbete och liv*, Bonniers, Stockholm.

Heckscher, Gunnar (1951) *Staten och organisationerna*, KFs Bokförlag, Stockholm.

Hedenius, Ingemar (1963) *Om rätt och moral*, W&W, Stockholm.

Helenius, Ralf (1974) *Konsumera allt och alla*, R&S, Stockholm.

Herz, Ulrich (1974) *Kooperativa klassiker*, R&S, Uddevalla.

Holm, Olof/Wallerström, Rita (1974) *Konsumentkooperativ personalutbildning i teori och praktik*, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Israel, Joachim (1973) *Sociologi, del 1 (Metod, Ekonomi), del 2 (Makt, Språk)*, Aldus/Bonniers, Stockholm.

Jonnergård, Karin, m fl (1981) *Beslut i kooperation*, Studentlitteratur, Lund.

Jonsson, Ernst (1979) *Konsten att förföra konsumenten*, R&S, Stockholm.

Kooperativa Institutet (1981) *Huvudlinjer i kooperationsutredningen*, Stockholm.

Kooperativ Information (1971) *Kooperativ ideologi, sju debattinlägg*, KF, Stockholm.

Kylebäck, Hugo (1974) *Konsumentkooperation och industrikarteller*, R&S, Uddevalla.

Kylebäck, Hugo (1983) *Konsumentkooperation i strukturomvandling, del I 1946-1960*, Kungälv.

Landquist, John, (1952) *Pedagogikens historia*, Gleerups, Malmö.

Landström, Holger (1982) *Gemensam kraft*, R&S, Stockholm.

Lemar, Bo/Nilsson, Jan-Evert (1974) *Långsiktig planering. En begrepps- och innehållsanalys*. Studier i företagsekonomi, Umeå Universitet, Umeå.

Lindbeck, Assar (1980) *Ekonomi och mångfald*, Akademilitteratur, Lund.

Lindstein, Thomas (1979) *Att utveckla social kompetens*, Pedagogiska Institutionen, Stockholms Universitet, Stockholm.

Lipset, Seymor M. (1966) *Den politiska människan. Studier i politikens sociologi*, Aldus/Bonniers, Stockholm.

Lundgren, Ulf P. (1979) *Att organisera omvärlden*, Liber, Borås.

Löfberg, Arvid (1976) *Boendets utformning som pedagogiskt problem*, Statens råd för byggnadsforskning, Liber, Stockholm.

Mao Tse-tung (1970) *Politiska skrifter*, R&S, Halmstad.

Michels, Robert (1915) *Political Parties, A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. The Free Press.

Michels, Robert (1983) *Organisationer och demokrati* (översättning av ovanstående), Ratio, Uppsala.

Moback, Olof (1960) *Dynamisk struktur*, KF-betänkande, Stockholm.

Mouzelis, Nicos P. (1967) *Organisation and bureaucracy. An analysis of Modern Theories*, Routledge & Kegan, London.

Myrdal, Gunnar (1970) *Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen*, R&S, Uddevalla.

Myrdal, Gunnar (1982) *Hur styrs landet*, R&S, Borås.

Nilsson, Jerker (1983) *Det konsumentkooperativa företaget*, R&S, Kristianstad.

Normann, Richard (1980) *Skapande företagsledning*, Bonniers, Arlöv.

Nowak, Kjell/Wärneryd, Karl-Erik (1969) *Kommunikation och påverkan*, Prisma, Stockholm.

Petander, Karl (1926) *Kooperationen och samhällsutvecklingen*, KFs Bokförlag, Stockholm.

Påhlman, Axel (1955) *Från nödår till välstånd. En samarbetets symfoni*, Tiden, Stockholm.

Rosenblad-Wallin, Elsa (1982) *Konsumentens behov och tillfredsställelse på marknaden* (uppsats), Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, Stockholm.

Ruin, Olof (1960) *Kooperativa förbundet 1899-1929, en organisationsstudie*, R&S, Lund.

Rundbäck, Abraham (1929) *Avhandling om konsumtionsföreningarna*, (nytryck efter originalupplaga 1869), KFs Förlag, Stockholm.

Sandell, Rolf Gunnar (1969) *Att förstå konsumenten*, Norstedts, Stockholm.

Sjöstrand, Wilhelm (1968) *Pedagogiska grundproblem i historisk belysning*, Gleerups, Lund.

SOU, *Kooperationen i Sverige*, 1979:62.

SOU, *Arbetskooperation*, 1980:36.

SOU, *Kooperativa företag*, (John Skår), 1981:54.

SOU, *Kooperationen i samhället*, 1981:60.

Stolpe, Herman (1968) *Kooperationen som arbetsgivare*, KFO, Stockholm.

Stolpe, Herman och Sven (1969) *Boken om Albin Johansson, I-II*, R&S, Stockholm.

Sundell, Martin (1911) *Kooperationens teori och praktik*, KFs Förlag, Örebro.

Thedin, Nils (1961) *Inlägg*, R&S, Stockholm.

The Random House (1973) *Dictionary of the English Language*, Random House, Inc., New York.

Thörnberg, E.H. (1907) *Den kooperativa rörelsen, en kortfattad allmän öfversikt*, AB Ekmans förlagsexpedition, Stockholm.

Troñet, Bertil (1979) *Kooperativt kapital. Konsumentkooperativa finansieringsformer och finansieringsproblem 1946-1978*, R&S, Ystad.

Wheare, Kenneth C. (1968) *Moderna författningar*, Aldus/Bonniers, Stockholm.

Woolf, Leonard S. (1923) *Kooperationen och den ekonomiska utvecklingen*, KFs Förlag, Stockholm.

Wright, Georg Henrik, von (1982) *Om behov*, *Filosofisk Tidskrift 1982*, Akademilitteratur, Göteborg.

Åkerman, Nordal (1981) *Välfärd - och sedan?*, R&S, Malmö.

Örne, Anders (1918) *Kooperativ Samhällssyn, Tretton artiklar om krig och fred*, KFs Förlag, Malmö.

Örne, Anders (1919) *De sju grundsatserna*, KFs Förlag.

Örne, Anders (1924) *Kooperatismen, en studie över den kooperativa samhällsuppfattningen*, KFs Förlag, Stockholm.

Örne, Anders (1924) *Kooperativa idéer och spörsmål*, KFs Förlag, Stockholm.

Örne, Anders (1951) *Kooperativ Samhällssyn*, KFs Förlag, Stockholm.

KF-betänkande (1924) *Några riktlinjer för utvecklingen inom svensk konsumentkooperation*, KFs Förlag.

KF-betänkande (1931) *Kooperativ upplysning om utbildning. Kommittébetänkande till Kooperativa förbundets kongress år 1931*, KFs Förlag, Stockholm.

KF-betänkande (1951) *Upplysning och utbildning*, KFs Förlag, Stockholm.

KF-betänkande (1957) *Föreningarnas verksamhetsområden och kooperationens partihandel. Betänkande till 1957 års kongress av regionalkommittén*, KF, Stockholm.

KF-betänkande (1967) *Samverkan för framtiden*, KF, Stockholm.

KF-betänkande (1968) *Förvaltningsrådets och styrelsens yttrande angående Samverkan för framtiden*, KF, Stockholm.

KF-betänkande (1973) *Förstudie till en affärsmässig organisation i en helintegrerad konsumentkooperativ verksamhet, jämte bilagor 1-6*, KF (internt utredningsmaterial).

KF-betänkande (1974) *Konsumentägt, förslag till handlingsprogram*, KF/R&S, Stockholm.

KF-betänkande (1981) *Konsumentägt, Konsumentkooperativt handlingsprogram*, KF, Stockholm.

KF-betänkande (1981) *Svensk konsumentkooperation inför 80-talet. Organisationskommitténs betänkande jämte remissyttranden och styrelsens yttrande och förslag*, KF, Stockholm.

KF-utredning (1980) *Medlemmar, förtroendevalda och tjänstemän i Konsum*, KF (internt utredningsmaterial), Stockholm.

KF-utredning (1982) *Konsumenten har ordet (KHO)*, (internt utredningsmaterial).

Härutöver artiklar ur Kooperatören, Ledarforum, Vår Tidning samt verksamhetsberättelser och revisionsberättelser.

Korrespondens, samtal och/eller intervju med:

Rolf Adamson, Stockholms Universitet
Lars Arvidsson, KF
Bengt Assarsson, Lunds Universitet
Lars Berg, Annonsbyrån Svea AB
Sören Bergström, Stockholms Universitet

Sven-Åke Böök, Kooperativa Institutet
Gunnar Dahlander
Åke W. Edfeldt, Stockholms Universitet
Lars Eronn
Eric Forsberg, KF
Gunnar Heckscher
Harry Hjalmarson
Lennart Hjalmarson, Konsum Sörmland
Per Holmberg, Vår gård
Lars Holmgren, Annonsbyrån Svea AB
Sven E. Johansson, Konsum Västmanland
Kurt Lindfors
Arvid Löfberg, Stockholms Universitet
Eric Melin, Annonsbyrån Svea AB
Roland Norman, KF
Anita Persson, KF
Karl Erik Persson
Gustav Persson, KF
Torbjörn Stockfelt, Stockholms Universitet
Claes Svensson, Linköpings Universitet
Roland Svensson, KF
Anders Tener, KF
Per-Johan Ödman, Stockholms Universitet
Annika Österman, KF

Motioner till Kooperativa Förbundets kongress i Stockholm 1908.

Motion 1.

Vårt land har glädjande nog att uppvisa ett stortartat uppsving inom den kooperativa rörelsen, ett uppsving som på sitt sätt ytterligare framhålles genom den intensiva motagitation som igångsatts från kooperationens svurne fiender, affärsmännen i parti och minut.

Dess värre ha de fått ett gott agitationsmedel genom de fallisemang som under årens lopp träffat kooperativa sammanslutningar, visserligen relativt fataliga gentemot det stora antalet verkliga affärssuccesser, men i alla fall ett avsevärt antal, alltför stort för att det ej skulle förtjäna större uppmärksamhet från kooperationens överledning.

Ej alltid har det berott på bristande inträsse och tillslutning, -- jag erinrar särskilt om kooperativa föreningarna »Union» i Kalmar och »Kämpen» i Oskarshamn, där inträsset var storartat, — utan huvudsakligen på mindre kompetent eller mindre oegennyttig ledning. Och oftast har det varit så att den ringa tillslutningen haft sin orsak i berättigat missnöje med affärens ledning. Omvänt har det däremot ofta nog visat sig, att en god ledning så småningom lyckats framarbeta det inträsse, som förut saknats och även uteblivit under föreningens första tid, så i Jönköping m. fl. platser.

Nu är det ett faktum och ett bedrövligt sådant, att goda affärsmän ofta nog äro dåliga kooperatörer medan däremot idéen varmt hängivna personer, när de satts i ledareställning, visat sig den ej vuxna, utan tvärtom oförmögna att sätta sig in i affärens rationella drift. Det gäller därför att söka förena både affärsmannens och kooperatörens egenskaper hos samma personer. Och den brist, som genom detta behov avslöjas kan ej fyllas genom det slump- och låt-gå-system som hittills tillämpats. Ända tills nu -- och någon ändring till det bättre förspörjes ej — har det varit så att den koopera-

tiva affärens startare haft att välja på personer *utom* affärsmännens skrå utan dessas affärsduglighet och speciella varukännedom eller *inom* dessas led, med risk att de nya föreståndarne antingen lägga sig till ro och lita på styrelsens och medlemmarnas agitation eller söka driva fram föreningen genom höga vinstsiffror och i sin ordning framlocka dessa genom medel, vilka tillåtas av affärsmoralen men äro fördömliga ur vanlig mänsklig och således också kooperationssynpunkt, d. v. s. sälja sekunda varor efter prima pris.

När så är, får man inte undra på att kooperationen går framåt visserligen, fastän sakta.

Det bör bli så — det framgår med allt större klarhet för den inträsserade — att kooperationen *själv* uppfostrar och utbildar sina ledare. Ynglingar med anlag att handhava varudistribution och varuinköp skola fostras till dugliga kooperatörer genom att de lära sig förstå kooperationens idé. En yngling, som kommer från handelsboden, medför därifrån en uppfattningen, att affären är till för innehavarens vinst och ej för att gagna allmänheten. Och sämre är det att taga f. d. handlande, vilka lätt nog få den uppfattningen, att den kooperativa affären är en sista resurs, där det gäller att taga ut ögonblickets fördel. En målare eller en murare däremot, som klart och tydligt förstår kooperationens idé, värmes av den höga uppgiften och är besjälad av nit för affärens ledning till medlemmarnas bästa, löper den risken att bliva lurad av leverantörerna, i vilkas inträsse det ingalunda ligger att en kooperativ förening gör en god affär.

Uppenbarligen måste det Kooperativa Förbundet gripa in, och göra kooperatören till affärsman och affärsmannen till kooperatör.

Undertecknad vill därför föreslå

> att en komité tillsättes med uppgift att snarast möjligt och senast till nästa ordinarie kongress utreda frågan om en kooperationens handelsskola och därefter inkomma med detaljerat förslag, inbegripet däri även kostnadsförslag samt förslag om stipendier för elever.

Göteborg den 12 maj 1908.

Gustav Björkman.
Medlem i Göteborgs Kooperativa
Sko- och Reparationsaffär.

	Antal föreläsningar
Professor Gunnar Andersson:	
A. Världsproduktionen av närings- och njutningsmedel ur växtriket:	
1. Varför och huru växterna producera nyttigheter	1
2. Klimatets och markens betydelse för produktionen	2
3. Kulturväxternas ursprung och förädling	1
4. De varma länderna som livsmedelsproducenter (fettväxter, sockerväxter m.fl.)	2
5. De stimulerande njutningsmedlen från tropikerna (kaffe, te, choklad m. fl.)	2
6. De tempererade ländernas produktion av säd, socker och frukter	2
B. Förevisning av skioptikonbilder	2
Docenten Sven Brisman:	
Valda kapitel ur nationalekonomin:	
1. Prisets arter och bestämningsgrunder	2
2. Prisnivåns utveckling. Prisförändringarnas orsaker och betydelse	2
3. Prisbildningen under kriget	2
4. Penningväsendet under kriget: valutakurserna	2
5. De ekonomiska konjunkturerna	4
6. Ämne enligt åhörarnas önskan	1 à 2
Advokaten Axel Gard:	
Lagkunskap:	
1. Föreningslagen	3
2. Avtalslagen	3

3. Lag om handelsagenter och kommissionärer . . 1
4. Lagen om köp och byte 2
5. Hyreslagen 1
6. Skattelagen. Lagen om avbetalningsköp . . . 1 å 2

Aktuarien Hugo Heyman:

Statsåtgärder i livsmedelsfrågan under dyrtiden . . 3

Handelsföreståndare Albin Johansson:

Räkenskapsföring och kontroll 2
Balansteknik 2
Kooperativt bankväsen 1

Banktjänsteman D. Lundvall:

Olika slag av bankräkningar 2
Moderna betalningsmedel 3

Direktör Sven Låftman:

Kooperativ försäkringsverksamhet 2

KF:s ordförande K. G. Rosling:

Kooperativa förbundets partiaffärs inre organisation och viktigaste inköpskällor 2

Redaktör Anders Örne:

Kooperativ teori:
1. Den moderna kooperationens uppkomst och utveckling i olika länder 1
2. Kooperationens begrepp, olika arter och indelning . 2
3. Konsumentkooperationens arbetsmetoder och organisationsformer 3

4. Kooperatism 1
5. Gränserna för kooperationens utvecklingsmöjligheter 1

Kursens ekonomi visade följande bild:

Inkomster:

Anslag från Kooperativa förbundet . . .	4 000: —
Hyra från A.-B. Toledovåg	100: —
Anslag från KFF	1 000: —
Kronor	5 100: —

Utgifter:

Traktamentsbidrag till 54 kursdeltagare . .	2 638: —
Föreläsarearvoden:	
Prof. Andersson	650: —
Red. Örne	100: —
Adv. Gard	265: —
Banktjänsteman Lundvall	120: —
KF:s ordf. Rosling	20: —
Förest. A. Johansson	80: —
Doc. Sven Brisman	420: —
Aktuarien Heyman	100: —
Till handelshögskolan för belysning . . .	10: 50
Vaktmästaren för extra besvär	100: —
Konsumtionsföreningen Stockholm, trycksaker	28: —
Eklunds tryckeri för tryckning	104: —
Koop. förbundet för trycksaker, anteckningsböcker m.m.	96: 90
Insatt å KF:s sparkassa	367: 60
Kronor	5 100: —

BILAGA 3

Namn: ..... Förening: ..... Bransch: ..... Kurs: .....

Alltid varit frisk och stark	*Ibland hemma från arbetet*	*Klent hjärta. Struma. Hösnuva*	**H**
Har ej observerat tecken till sjukdomar	Nervös vid forcerat arbete	Nervöst anlagd; nästan stirrig ibland	
	Lungsjukdom i släkten	Förr: tecken till lungsjukdom	
Väldig energi	*Ligger i för jämnan*	*Tar gärna "fem minuter"*	**E**
Snabbt och välgjort arbete	Snabbt men ibland inte så välgjort	Canska saktfärdig men i regel resultat i arbetet	
	Kunde vara snabbare		
Lugnt tempo och välgjort arbete	Ibland ojämn i arbetet	Verkar litet maklig av sig	
Mycket stort intresse för arbetet	Intresserad för sitt arbete	Drar sig gärna undan extra arbete	
Mycket ordningsam	*Håller god ordning*	*Mindre sinne för ordning än annat*	**O**
	Pedantiskt ordningsam	*Andra få ställa i ordning efter honom*	
Glömmer sig sällan	Gott minne i regel	Dåligt minne	
Punktligheten själv	I regel punktlig	Passar inte alltid tiden	
Mycket noggrann och sparsam med föreningens tillhörigheter	*I allmänhet noggrann*	*Tänker ej så mycket på sådant*	**N**
		Begär ibland förskott på lön	
Även med sitt eget	Någon enda gång förskott på lön	Har svårt att sköta sin ekonomi	
Visat sig absolut ärlig	Så vitt man kan se: ärlig	Har någon gång undrat över ärligheten	
Kan obetingat lita på hans ord	*Litar i regel på hans ord*	*Inställsam. Pratar bakom ryggen*	
Stor förmåga att ta folk	Gott uppträdande. Tar folk. Anpassar sig	Kan ibland stöta sig med någon kund	
Lagom talför	Livlig och pratsam vid disken	Alltför livlig och pratsam	
Jämn. lynne. Lagom smidig	*Ibland ojämn i lynnet*	*Kan verka trumpen — kantig*	
Mycket god säljarförmåga	*Bjuder ut varor men gör inte mer*	*Stag som säljare*	**S**
Mycket stort intresse för försäljning	*Intresse för försäljning*	*Alltför aktiv försäljare*	

V. g. vänd!

L *En verklig ledarebegåvning*	*Tar ej gärna ledningen, inordnar sig hellre*	*Ser helst att andra leda*	
Har respekt med sig	Kan samarbeta	Faller lätt undan. Alltför karsk. Svårt att samarbeta	
Är omtyckt	*Drar jämnt med kamraterna*	Går helst för sig själv	
Har idéer, sovrar och utför dem	Kommer allt emellanåt med uppslag	Idéer men sovrar dem ej. Få idéer	
Å *Aktiv*	*Mestadels aktiv*	*Trivs med att andra ordna. Passiv*	
Sökanden har *mycket* goda ledareegenskaper och kommer säkerligen att bli *en första klassens kraft.*	Bör utbildas. Blir så vitt jag förstår aldrig bland de främsta, men *en god andra klassens kraft* att ta vara på.	Sökanden bör mogna till mera Sökanden bör före denna kurs besöka	

För *våra* anteckningar:

Intresserar sig mest för .....

och skulle bäst passa som .....

För butiksföreståndare:

Svinnet i butiken var ..... proc. under perioden .....

Övriga upplysningar:

Bland våra anställdas ansökningar till *denna* kurs sätter jag denna ansökan som nummer .....

Först bland dem sätter jag .....

.....

Föreståndarens personliga underskrift